全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业薪酬管理最佳实践



QIYE XINCHOU GUANLI ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**薪酬管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。

王小刚⊙著









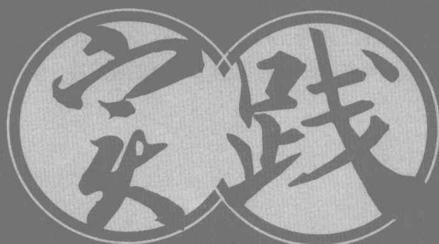




中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

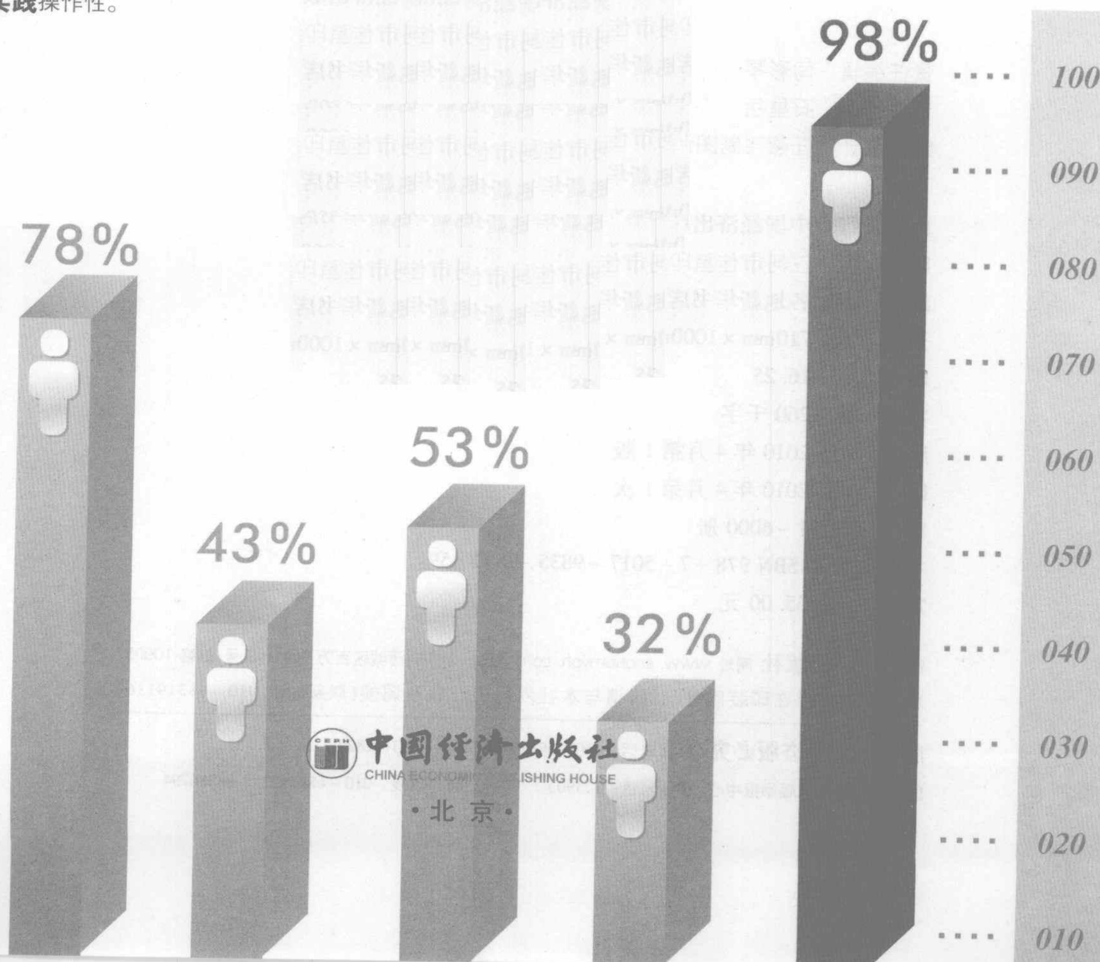
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业薪酬管理最佳实践



QIYE XINCHOU GUANLI ZUIJIA SHIJIAN

本书让你熟练掌握**薪酬管理**所需的方法、工具及操作步骤，并配备丰富的**图表**、实际**案例**及咨询项目成果**演示**，具有很强的**实践**操作性。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
·北京·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序言 中国企业应该寻觅出适合自己发展的“最佳实践”

中国市场导向的经济改革已经走过了30多年的历程，这期间中国企业的地位和作用发生了历史性的变革，中国企业由计划经济体制下的生产大车间，逐步转变为市场经济的竞争主体。市场经济环境下，企业之间的竞争日益加剧，也使得企业的管理决策变得更加复杂，这要求中国企业不断根据内外部环境的变化来选择适合企业发展的管理实践，从而抓住机遇促进企业的发展壮大。随着市场经济的不断深入，尤其是中国加入WTO后，我们欣喜地看到中国企业迈向国际化的步伐越来越快了。当前不少优秀中国企业在推进国际化的整个进程中，他们已经开始演绎着具有中国特色的“最佳实践”。据我了解：本书中所介绍的“最佳实践”，并非完全是从西方企业中所采取提炼，不少“最佳实践”则是运用了中国企业的成功案例。

众所周知，管理理念的应用需要合适的环境与土壤，管理实践则具有独特性。一直以来，中国企业都习惯于看着别人怎么做，企业之间互相打探“最佳实践”，“拿来主义”都是常有的事情，他们看到别人的企业里面应用得很好，于是就“照抄照搬”的将其运用于自己的企业之中。现实中，没有普遍适用的“最佳实践”，那些在优秀企业里面应用得十分成功的“最佳实践”，其实并不能适用于所有的企业。事实上，企业对于任何理论、方法和工具，一定要在理解消化的基础上再进行应用，企业管理是动态的，具体的业务情况千差万别，任何企业都应该基于所处的行业与发展阶段，并结合企业内外环境与企业文化，通过不断探索来寻觅出适合自己发展的“最佳实践”，并将其付诸于行动。

在书中，作者慨叹咨询过程中所遇到中国企业薪酬管理中的诸多问题，这些问题势必将成为中国企业快速发展过程中的巨大障碍，如何解决这些问题、扫清障碍？本书的出版，无疑是最好的索骥之宝。作者在书中对薪酬管理实践所遇到的问题都给出了具体的方法与操作步骤。阅读本书后，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



还发现另外一个最大的特点：作者对很多薪酬管理解决方案的阐述，通常都将自己从实践中所获得的感悟加以提炼，并以“实践中”这样的字眼开头来表达自己的观点，读者们在阅读的时候一定要特别注意。从作者慨叹的这些问题中可以得知：作为企业管理顾问，作者不但能做到理论联系实践，而且还非常了解中国企业的现状。

本书冠以“最佳实践”，以我的经验来看，读者们不仅仅需要熟读本书，恐怕更需要多动手练习。只有这样，才能掌握薪酬管理实践所需要的方法与工具。古人说得好：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”！这是说我们要完整地掌握好一门知识，一定需要自己去动手练习，方能学会到家。书中介绍的诸多企业薪酬管理实践中所用到的方法与工具，具有很强的针对性与操作性。我相信中国企业如果按照书中的方法去实践，必将会获得未来国际化市场的竞争优势。

常州天合光能人力资源副总裁

薛依云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自　序

在我多年的职业生涯中，服务的企业涵盖了机械制造、电子、纺织、汽车等行业，我差不多有10多年的时间分别担任了国营企业、跨国公司、民营集团公司的HR职业经理人。在我的记忆里面，真正先进的人力资源管理经验，应该是在21世纪中国加入WTO以后，伴随着大量外资不断涌入中国大地。凭着中国人的聪明智慧及超强的学习能力，中国本土职业经理人的成长速度也是非常快，中国企业在世界上的地位也在不断上升。相信在不久的将来，世界500强的名单里面会有更多的中国企业出现。

在市场经济环境下，随着中国企业不断的发展壮大，在中国大地同时催生了管理咨询这个产物。我在从事管理咨询的这些日子里，接触了很多的中国企业，在接触这些企业并对其进行管理咨询的同时，我深深地感到：中国企业在管理方面的变革，是越来越迫切了。企业的管理变革能否成功，我认为人的因素很重要，企业的经理人是否具备足够的能力，是企业变革成功的前提条件。人力资源管理如何帮助企业赢得竞争优势，是所有企业人力资源经理人必须优先思考的问题。

众所周知，薪酬管理在人力资源管理的几大模块中居于核心地位。也许一个企业没有实施职位分析，没有实施绩效管理，甚至没有实施培训管理，但是不可能没有薪酬管理。试想：当一个企业连续几个月不发放工资，企业里还会有人在吗？然而，我在从事管理咨询的过程中却发现很多企业在薪酬管理方面存在着诸多的问题：如有的企业老总凭感觉给员工发放工资，谁经常向他汇报工作、经常接近他，他就认为谁做得好，就给出高工资；有的企业通过猎头公司高薪聘请了职业经理人，一旦发现职业经理人在短期内不能帮助企业实现业绩，那么下个月就给他降低工资，实际是逼他走人；有的企业虽然实施了绩效管理，但是并没有很好地跟薪酬进行有效的对接，发放奖金并无依据；有的企业已经发展了十余年甚至更长的时间，却还是用着初创企业时的薪资架构；有的企业采用的是基于职位的薪酬体系，造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成了职业生涯发展通道狭小，只有主管们才拿着高工资，而那些专业技术能力很强的员工却因为不是主管，拿着较低的工资，造成了骨干人才队伍的流失，影响了企业的长期发展；有的企业则内部薪酬倒是公平了，但是没有注重薪酬的外部竞争性，同样流失了很多的骨干员工；有很多企业则把薪酬看成是一个独立的管理系统，薪酬管理系统脱离于企业战略与组织文化之外，组织文化明明鼓励员工开拓创新，企业却不允许员工犯错误，一旦员工有了过失，就要扣减工资。企业薪酬管理如何做到内部一致性、外部竞争性、激励性、管理系统性，这不仅仅是人力资源部门的事情，也是企业所有管理者需要思考的问题。一个组织如何有效地吸引、激励和管理其人力资源已经成为组织获取长期竞争优势的最重要的资源。企业薪酬可谓牵动着企业内每一位员工的心。薪酬，如何才能不再让人"心愁"！

我在给企业做培训的过程中，很多企业的人力资源经理与薪资经理都问我能不能将我所培训的《薪酬体系设计与薪资管理技巧》等课程写成一本书籍，以便让他们能更好地全面掌握薪酬管理方面的知识，服务于所在的企业；到今天为止，我也做过一些管理咨询项目，自己多年的经验也得到了全面的梳理。基于上述原因，本人结合多年的人力资源管理实践经验与近几年的管理咨询经验，写下了这本企业薪酬管理最佳实践的书籍。之所以称之为最佳实践，是因为书中所介绍的很多方法与技术都是当前企业薪酬管理实践中较流行的做法。在这里我需要提醒本书的读者：在自己的企业里面运用本书所介绍的方法与技术，一定要结合所在企业内外部环境，包括企业所在行业、企业所处的商业周期、企业战略、企业文化等。这些需要读者去理解和识别。本书中所提到薪酬管理的各种概念和定义，如全面薪酬概念、非货币性薪酬从四个方面如何来吸引和保留人才、构建基于战略导向的薪酬体系、职位评价、薪酬调查、薪酬调查数据中的四分位与百分位分析法、浮动幅度（带宽）、中点值、中点值级差、薪资重合度、薪酬政策线、等级薪资结构、宽级薪资结构、宽带薪资结构、利润分享、目标分享、员工持股计划、股票期权计划、薪资预算、绩效加薪矩阵、薪资对内的比较比率、薪资对外的比较比率等。这些都是薪酬管理书籍中最常见的词语，读者均可在本书中找到它们。根据我多年的实践经验和培训经验，正确理解这些薪酬管理中的概念和定义，是能够进行薪酬管理实践的前提，如果连这些专业词语都不能理解，则谈不上对其进行应用了。大量的实践证明：优秀公司提供的基本工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资大多数等同于市场平均工资水平，只不过这些优秀公司将公司的整体业绩跟员工个人的绩效紧密相关联，当这些优秀公司取得很好的业绩时，它同时也为员工提供相对较高的奖金，员工的总体薪资水平也就显得较高。因此在这里，我要特别提醒企业的最高主管们：任何想成为优秀企业的公司，最好能够根据公司的内外部环境来构建适合企业发展的基于业绩与能力的薪酬体系。

本书共分为8章，第1章主要介绍了薪酬的概念、全面薪酬框架及薪酬的设计原理；第2章主要介绍了企业战略与薪酬管理之间的关系，以及如何构建基于战略导向的薪酬体系；第3章介绍了基本薪酬概念，着重介绍了两种薪酬体系，即基于职位的薪酬体系和基于能力的薪酬体系，包括设计两种薪酬体系的详细操作步骤、方法以及所需要运用的工具，介绍了企业中几种常用的薪资结构表；第4章论述了奖金管理，分别介绍了几种常用的奖金支付方式，并着重介绍了当前企业中较流行的年度奖金分配方案；第5章介绍了福利管理，包括法定福利与企业自主福利；第6章介绍了3类特殊人员的奖励方式，包括销售人员、专业技术人员以及高级经理人员的奖励方式；第7章介绍了薪资管理技巧，包括：企业薪资预算常用的两种方法、核薪需要从6个方面来考虑、调薪（绩效加薪、晋升加薪、公平性加薪）、薪资管理与沟通等；第8章则主要介绍了薪酬管理咨询项目的实例演示，展示了其中的部分内容；读者可以从咨询项目实例中看到：薪酬管理系统与职位系统、员工晋升系统等人力资源管理其他模块之间具有很强的联动性，薪酬管理系统是人力资源管理系统的核心。

本书的最大特点可以用9个字来概括：结构化、数字化、实战性。

结构化主要体现在：全面薪酬从结构来看分为两性，即“货币性薪酬”与“非货币性薪酬”；而薪酬管理主要研究的对象是货币性薪酬，货币性薪酬分为两体系，即“基于职位的薪酬体系”和“基于能力的薪酬体系”；这两种薪酬体系从结构上又分为3部分：“固定薪酬”、“变动薪酬”、“福利”。而非货币性薪酬主要从4个方面：“工作本身”、“工作环境”、“组织特征”、“身份标志”来体现其吸引人才与保留人才的作用。结构化中同时体现了数字化。薪资管理技巧则主要介绍了“薪资预算”、“核薪”、“调薪”、“薪资管理及沟通”4个方面的内容。薪资预算介绍了两种方法，核薪主要从6个方面来考虑，调薪包括3种方式：绩效加薪（6种方法）、晋升加薪（3种方法）、公平性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加薪(4 种情况),薪资管理则介绍了 6 个方面的内容。

实战性主要体现在:基于职位的薪酬体系设计 6 步法、基于能力的薪酬体系设计 4 步法、年度奖金分配 5 步法、绩效加薪应用 8 步法、薪资预算的两种方法、绩效加薪的 6 种方法、晋升加薪的 3 种方法等,书中分别详细地介绍了各种方法的使用环境、操作步骤及流程。

本书的读者对象主要是企业经理人、企业管理顾问、薪酬管理实务的研究者,同样也适合人力资源专业的硕士生、MBA 及 EMBA 们阅读。

写作一本书籍,并不是一件容易的事情！在我写作这本书的过程中,我得到了来自各方的支持,在此我向他们表示衷心的感谢！他们分别是:我曾服务过的华宇集团、银河集团、远东集团、金龙汽车集团的同事们、新华日报报业集团《培训》杂志社副总编常亚红先生、泰金宝电子苏州有限公司总管理处襄理周斌先生、上海人才西部人力资源市场总经理黎明先生。另外,我还要感谢的人是出版社的朋友闫女士,她为本书的出版付出了很多时间与精力。最后,我要特别感谢的有两个人,一位是我的姐夫——湖北鄂州龙汇泵业有限公司董事长赵万雄先生,他拥有近 20 年经营企业的实践经验,在我写作这本书的过程中,他给予了许多富有建设性的建议;另一位是我的妻子,没有她的鼎力支持与任劳任怨,无论如何我也完不成本书的写作！

我知道,无论是现在还是未来,本书中的很多观点仅仅是我个人的一些见解,但是我还是真诚地希望这本书能够给读者们带来一些帮助。对于书中一些没有深入讨论和清晰阐明的薪酬管理实践问题,我期望在未来能够有机会跟企业界与咨询界的朋友们进行更深入的探讨。

因为时间关系,也因为作者水平有限,本书中可能还存在着这样或那样的问题。真诚地请广大读者批评指正,以助我在第二版中修订更正。对于书中内容有任何疑问,请发电子邮件至 chnforesight@gmail.com,我的联系电话是 013812787283,我们的网站:www.ronghuimc.com,我会非常感谢的！

融汇企业管理顾问有限公司

首席管理顾问　王小刚

2010 年 1 月 19 日于中国苏州

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONTENTS 目录

第1章 薪酬的概念与设计原理 / 1

1.1 薪酬的概念 / 3
1.2 全面薪酬框架 / 3
1.3 薪酬的设计原理 / 6
1.4 小结 / 7

第2章 企业战略与薪酬管理 / 9

2.1 企业战略与薪酬战略之间的关系 / 11
2.2 基于战略导向的薪酬体系 / 18
2.3 小结 / 20

第3章 薪酬体系设计实践 / 21

3.1 基本薪酬的三种支付方式 / 23
3.2 基于职位的薪酬体系设计六步法 / 25
3.3 基于能力的薪酬体系设计四步法 / 53
3.4 某公司薪资结构设计操作步骤 / 64
3.5 几种常用的薪资结构表 / 78
3.6 小结 / 84

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章 奖金管理实践 / 87

4.1 奖金的概念 / 89
4.2 常用的奖金支付方式 / 89
4.3 年度奖金分配五步法 / 95
4.4 长期奖励方案 / 108
4.5 小结 / 111

第5章 三类特殊人员的奖励方式 / 113

5.1 三类特殊人员 / 115
5.2 销售人员的奖励方式 / 115
5.3 专业技术人员的奖励方式 / 125
5.4 高层经理人员的奖励方式 / 125
5.5 小结 / 126
案例一：宏泰公司的薪酬管理体系设计方案 / 126
案例二：光明公司高层经理人长期奖励方案 / 133
案例三：科兴公司的薪酬改革方案 / 138

第6章 福利管理实践 / 143

6.1 福利的概念 / 145
6.2 两类福利形式 / 146
6.3 当前较流行的企业补充福利方案 / 149
6.4 企业年金方案 / 151
6.5 小结 / 153

第7章 薪资管理技巧实践 / 155

7.1 常用的薪资预算方法 / 157

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.2 新进员工给付薪资六因素 / 162
7.3 三类调薪方式 / 164
7.4 薪资管理与沟通 / 192
7.5 小结 / 198

第8章 薪酬管理咨询项目成果演示 / 201

8.1 职位系统与职业生涯发展 / 203
8.2 薪资结构与薪资调整 / 206
8.3 小结 / 212

附录一 职位说明书的编写 / 213
附录二 海氏三维评估工具介绍 / 220
附录三 评分法介绍 / 242
附录四 融汇企业管理顾问有限公司介绍 / 247
参考文献 / 248

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章 薪酬的概念与设计原理

1.1 薪酬的概念
1.2 全面薪酬框架
1.3 薪酬的设计原理
1.4 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.1 薪酬的概念

在人力资源管理理论中，薪酬是一个界定广泛、内容丰富的领域。对薪酬的研究，不同的学者往往也从不同的角度来展开：有的学者从管理学的角度来研究薪酬，有的学者从经济学的角度来研究薪酬，有的学者从心理学的角度来研究薪酬，所以不同的学者对薪酬也有着不同的定义。本书不是要从理论上来探讨薪酬，那是理论家们所研究的课题。本书将从实践的角度来描述企业薪酬管理。

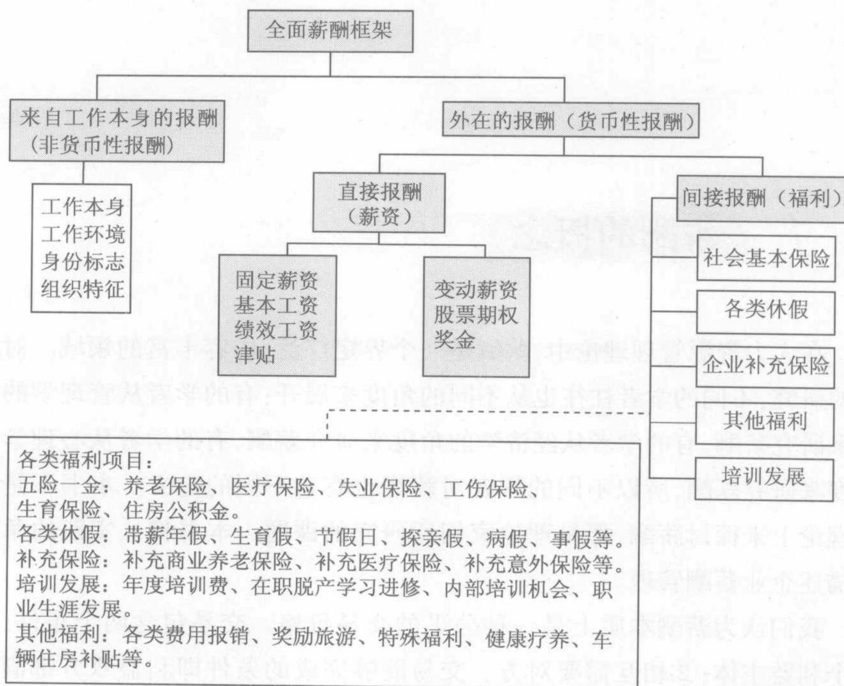
我们认为薪酬本质上是一种公平的交易价格。交易包含两个条件：①两个利益主体；②相互需要对方。交易能够完成的条件即利益双方都满意所得到的，其实就是交易价格。薪酬是劳动者和雇主之间交易的价格。具体讲，劳动者提供劳动，雇主向员工支付报酬（各种形式，但以货币报酬为主）。

本书中，我们对薪酬定义为：企业用来吸引、保留和激励员工所提供的报酬，包括：固定薪资、变动薪资、福利等。

1.2 全面薪酬框架

所谓全面薪酬，不仅包括企业向员工提供的货币性报酬，还包括为员工创造良好的工作环境及工作本身的内在特征、组织特征等所带来的非货币性的心理效应。如下图所示，企业向员工提供的全面薪酬，包括货币性报酬和非货币报酬两个部分。外在的货币性报酬又包括直接报酬与间接报酬，即：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全面薪酬框架

全面薪酬 = 直接报酬 + 间接报酬 + 非货币性报酬

- 直接报酬：包括固定薪资，如：基本工资、绩效工资、津贴等；变动薪资如：股票期权、奖金等。

- 间接报酬：主要指福利，由两部分组成：国家法定福利和企业补充福利。这部分以间接的方式提供的外在薪酬，是与劳动者的能力和绩效没有什么关系的收入，如：社会基本保险、各类休假、企业补充保险、其他福利、培训发展等。

- 非货币性报酬：主要指来自工作本身、工作环境、身份标志、组织特征几个方面带来的心理效应。工作本身带来的心理效应包括：工作的乐趣、工作的挑战性、工作的成就感、工作的责任等；工作环境带来的心理效应包括：友好和睦的同事关系、领导者的品格与工作风格、舒适的工作环境条件等；身份标志带来的心理效应包括：组织在业界的声望、担任令人尊敬的职位等；组织特征带来的心理效应包括：组织在业界的品牌与名气、组织在行业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的领先地位、组织高速成长带来的机会与前景等。这些非货币性报酬的心理效应同样是影响着人们进行工作选择和职业选择的重要因素，成为组织吸引人才、保留人才的重要手段。

虽然非货币性的报酬也是全面薪酬的重要组成部分，但是我们在研究全面薪酬时，将货币性薪酬作为研究的重点。货币性报酬中，主要包括以下几个部分：

基本工资：是指企业按照一定的时间周期，定期向员工发放的固定报酬。基本工资主要是反映员工所承担的职位的价值或者员工所具有的技能或能力的价值，即以职位为基础的基本工资和以能力为基础的基本工资。在我国绝大多数的企业内，提供给员工的基本工资都是以月薪为主，每月按照固定时间向员工发放固定工资。

绩效工资：是指根据一定时间内，通常以年或员工服务周年为周期，依据员工的绩效评估的结果而对基本工资增加的部分，也就是绩效加薪。绩效工资是对员工的优秀工作绩效的一种奖励，使员工对企业的贡献能够获得累积性的回报。它与奖金的区别在于：奖金是一次性的奖励，而绩效工资是永久性的增加。

津贴：津贴往往是对员工工作中的不利因素的一种补偿。如：企业对从事夜班工作的员工，往往会给予额外的夜班津贴；对于出差的员工，会给予一定的出差津贴；对于从事高温低温、高空井下等特殊工作岗位的员工，也会给予一定的津贴。津贴不构成薪酬的核心部分，它在整个薪酬中所占的比例往往很小。

股票期权：主要包括员工持股计划和股票期权计划。员工持股计划主要是针对企业中的中基层人员，而股票期权计划主要是针对企业的中高层管理人员、核心的专业技术人员与业务人员。员工持股计划和股票期权计划不仅是针对员工的一种长期激励方式，更是将员工的个人利益与组织的整体利益紧密地相连，是优化企业治理结构的重要方式，是现代企业激励机制的重要组成部分。

奖金：也称激励工资或可变工资，是薪酬中根据员工的工作绩效进行浮动的部分。奖金既可以与员工的个人业绩相挂钩，还可以与他所在的团队与组织的业绩相挂钩。我们分别称为个人奖励、团队奖励和组织奖励。分配奖金时，不仅要考虑员工个人的绩效，同时也要考虑员工在组织中的位置

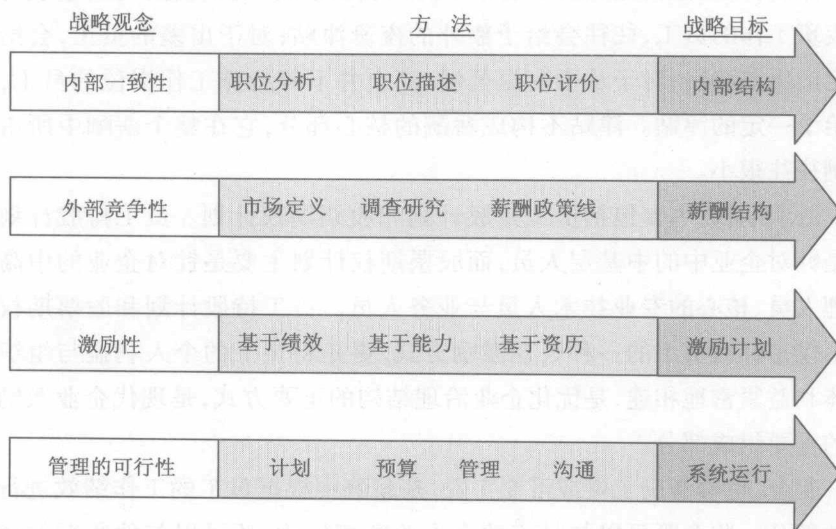
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和价值。

福利：福利是货币性报酬中非常重要的组成部分。现代企业的薪酬设计中，福利已占有越来越重要的位置。自20世纪改革开放以来，为了改变企业办社会的局面，很多的中国企业曾大幅度削减提供给员工的各种福利，将福利转变为直接货币报酬。现代薪酬设计中的福利更注重对人才的保留作用，包括：带薪休假、补充保险、健康疗养、住房补贴、培训发展等。很多企业的福利越来越呈现出个性化和灵活性，而自助餐式的福利计划正被越来越多的企业和员工得到认可。

1.3 薪酬的设计原理

美国著名的薪酬管理专家米尔科维奇在其所著的《薪酬管理》一书中，提出了薪酬体系设计的模型，概括了薪酬设计时所需要考虑的主要方面及应遵循的基本原则。薪酬设计模型如下图所示：



薪酬设计模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具体讲,薪酬设计原则主要包括:内部一致性、外部竞争性、激励性与管理的可行性。

内部一致性(又称内部公平性),主要是指员工会感觉到,相对于同一组织中从事相同工作的其他员工,相对于组织中从事不同工作的其他员工,自己的工作获得了适当的薪酬。例如,一个部门中的文员会将自己的薪资与行政助理、会计等同一个组织中其他职位的薪资进行比较。如果他认为相对于组织中的其他职位,自己获得了公平的薪酬,他就感到了内部的一致性。内部一致性主要是通过职位分析、建立职位描述、职位评价、建立职位等级结构来实现的。

外部竞争性(又称外部公平性),是指员工也可能跟其他组织中类似的职位进行比较。如果他认为相对于其他组织中的类似职位而言,自己的薪酬也是公平的话,他就感到了外部竞争性,也就是他所在组织的薪酬水平对于劳动力市场的其他人员来讲是具有吸引力的。外部竞争性主要是通过外部相关劳动力市场界定、市场工资调查、建立薪酬政策线、并在此基础上调整薪酬结构来实现的。

激励性,主要是强调将员工的报酬与业绩相挂钩,根据绩效水平的高低来对薪酬进行调整。那么,从事相同工作具有相同能力的不同员工,可能就会由于绩效考核结果的差异,导致其获得的报酬出现较大的差异。激励性主要通过绩效考核,并依据考核结果来确定激励方案而实现的。

管理的可行性,主要指对薪酬体系必须进行科学的规划,以保证薪酬体系能够有效地运行,确保前面三个目标的实现。管理的可行性主要包括计划、预算、管理、沟通等主要环节。

一个组织通过建立起具有内部一致性、外部竞争性、激励性和管理可行性的薪酬体系,它就能够有效地吸引、激励和保留它所需要的员工,以实现组织的战略目标。

1.4 小结

薪酬管理是人力资源管理最核心的职能之一。笔者认为:要想将薪酬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理的内容表达清楚，最好的方式是从结构化上来阐述薪酬管理，否则，薪酬管理就讲不清道不明。因此，本书的第1章就从薪酬的概念开始，本书对薪酬的定义为：企业用来吸引、保留和激励员工所提供的报酬，包括：固定薪资、变动薪资、福利等。实际上是将薪酬结构化成三个部分：

第一部分是固定薪资，固定薪资的表现形式有三种：基本工资、绩效工资及津贴。基本工资也就是我们通常所说的企业员工的月基本工资，每月按照时间向员工发放的固定工资；绩效工资，也就是绩效加薪，目前有很多企业都实施了绩效加薪，通常企业会先做好绩效考核的工作，并根据员工的绩效等级来实施绩效加薪；津贴，它不构成薪酬的主要部分，通常在薪酬中所占的比重较小。

第二部分是变动薪资（也称为可变薪资），本书将从类别和时间周期上着重阐述变动薪资。变动薪资常用的基本方法有：利润分享计划、收益分享计划、目标分享计划；变动薪资从周期上分为短期奖励和长期奖励，主要的表现形式有：年（季、月）度奖金、期权股票（员工持股计划和股票期权计划）。笔者认为薪酬中的变动薪资部分应该是最具灵活性的，具有很强的激励性和持续性。如果一家企业能够管理好自己的变动薪资，通常条件下，那么这家企业的业绩会优于竞争对手，优秀公司较之同行业的其他公司而言，通常会提供高于市场平均水平的薪酬总额。但是，优秀公司提供的基本工资大多数等同于市场平均工资水平，只不过这些优秀公司将公司的整体业绩跟员工个人的绩效紧密相关联，当这些优秀公司取得很好的业绩时，它同时也为员工提供相对高一些的奖金，因而员工的总体薪资水平就比竞争对手的员工要高。企业通过管理好其变动薪酬，来引导员工的行为，将员工的行为牵引到企业发展的轨道上来，帮助企业实现其经营目标。

第三部分是福利，包括国家法定福利和企业自助福利。国家法定福利主要是指五险一金。现代企业管理中的福利设计，主要是从保留和吸引员工这两个角度来考虑的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章 企业战略与薪酬管理

2.1 企业战略与薪酬战略之间的关系
2.2 基于战略导向的薪酬体系
2.3 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.1 企业战略与薪酬战略之间的关系

2.1.1 企业战略与薪酬战略之间的匹配性

一般来说，企业的战略主要包括三个层面：即公司层战略、事业层战略和职能层战略。

公司层战略（也称公司战略、发展战略）主要描述一个公司的总体发展方向，主要包括一家公司如何建立自己的业务组合、产品组合和总体增长战略。公司战略所要解决的是企业是否扩张、稳定还是收缩的问题。公司战略通常包括增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略三种。

事业层战略（也称竞争战略、经营战略）主要发生在某个具体的战略事业部（比如事业部或者子公司），具体是指该战略事业单位根据战略优势和市场范围，是采取创新、成本领先、还是客户中心的竞争手段来获取自己的竞争优势，保持本战略事业单位的成长与发展。竞争战略所要解决的是如何在既定的领域中通过一定的战略选择来战胜竞争对手的问题。竞争战略可以被划分为创新战略、成本领先战略和客户中心战略三种。

职能层战略主要是指某一职能领域中采用，比如企业的人力资源战略、财务战略、研发战略、营销战略、生产战略等方面采取何种具体措施来支持组织的发展战略与竞争战略。

在不考虑具体的职能战略情况下，企业采取不同的发展战略与竞争战略，其薪酬水平和薪酬结构也必然会存在差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(一)公司战略与薪酬战略

1. 增长型战略

增长型战略是一种关注市场开发、产品开发、创新以及合并等内容的战略,它又可以被划分为内增长型战略和外增长型战略两种类型。其中前者是通过整合和利用组织所拥有的所有资源来强化组织优势的一种战略,它注重的是自身力量的增强和自我扩张;而后者则试图通过纵向一体化、横向一体化或者多元化来实现一体化战略,这种战略往往是通过兼并、联合、收购等方式来扩展企业的资源或者强化其市场地位。

对于追求增长型战略的企业来说,它们所强调的重要内容是创新、风险承担以及新市场的开发等,因此与此相联系的薪酬战略往往是:企业通过与员工共同分担风险,同时分享企业未来的成功来帮助企业实现自己的目标,同时使得员工有机会在将来获得较高的收入。这样,企业需要采用的薪酬方案就应当是:在短期内提供水平相对较低的固定薪酬,但是同时实行奖金或股票期权等计划,从而使员工在长期中能够得到比较丰厚的回报。比如,在IT行业中的许多企业都采用这种报酬策略。此外,成长型企业对于灵活性的需要是很强的,因此它们在薪酬管理方面往往会比较注意分权,赋予直线管理人员较大的薪酬决定权。同时,由于公司的扩张导致员工所从事的工作岗位本身在不断变化,因此,薪酬系统对员工的技能比对他们所从事的具体职位更为关注。

当然,内增长型战略与外增长型战略之间的差异决定了两者薪酬管理方面也存在一定的不同。其中,采用内增长型战略的企业可以将薪酬管理的重心放在目标激励上,而采用外增长型战略的企业却必须注意企业内部薪酬管理的规范化和标准化。

2. 稳定型战略

稳定型战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。这种战略要求企业在自己已经占领的市场中选择出自己能够做得最好的部分,然后把它做得更好。采取稳定型战略的企业往往处于较为稳定的环境中,企业的增长率较低,企业维持竞争力的关键在于能否维持自己已经拥有的技能。从人力资源管理的角度来说,主要是以稳定已经掌握相关工作技能的劳动力队伍为出发点,因而这种企业对于薪酬的内部一致性、薪酬管理的连续性以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及标准化有比较高的要求。因此在薪酬管理方面，薪酬接触的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工所从事的工作本身。从薪酬的结果来看，采取稳定型战略的企业往往不强调企业与员工之间的风险分担，因而较为稳定的基本薪酬和福利所占的比例较大。就薪酬水平来说，这种企业一般追求与市场持平或者略高于市场水平的薪酬，但是从长期来看，由于增长速度不快，这种企业在长期中的薪酬水平不会有太大的增长。

3. 紧缩型战略

紧缩战略通常会被那些由于面临严重的经济困难因而想要缩小一部分经营业务的企业所采用。这种战略往往是与裁员、剥离以及清算等联系在一起的。根据采用紧缩型战略的企业本身的特征，我们不难发现，这种企业对于将员工的收入与企业的经营业绩挂起钩来的愿望是非常强烈的。除了在薪酬中稳定薪酬部分所占的比重之外，许多企业往往还力图实现员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。

（二）竞争战略与薪酬战略

1. 创新战略

创新战略是以产品的创新以及产品生命周期的缩短为导向的一种竞争战略。采取这种战略的企业往往强调风险承担和新产品的不断推出，并把缩短产品由设计到投放市场的时间看成是自身的一个重要目标。这种企业的一个重要经营目标在于充当产品市场上的领袖，并且在管理过程中常常会特别强调客户的满意度和客户的个性化需要，而对企业内部的职位等级结构以及相对稳定的工作评价等不是很重视。因此，这种企业的薪酬系统往往特别注重对产品创新和新的生产方法及技术的创新给予足够的报酬或奖励，其基本薪酬通常会以劳动力市场上的通行水平为基准并且会高于市场水平，以帮助企业获得勇于创新、敢于承担风险的人。同时，这种企业会在工作描述方面保持相当的灵活性，从而要求员工能够适应不同环境的工作需要。

2. 成本领先战略

所谓成本领先战略，实际上就是低成本战略，即企业在产品本身的质量大体相同的情况下，以低于竞争对手的价格向客户供产品的一种竞争战略。因此，追求成本领先战略的企业是非常重视效率的，对操作水平的要求尤其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高。它们的目标则是用较低的成本去做较多的事情。因此,对于任何事情,它们首先要问的是:“这种做法的成本有效性如何?”为了提高生产效率,降低成本,这种企业通常会比较详细地对员工所从事的工作进行描述,强调员工工作岗位的稳定性。在薪酬水平方面,这种企业会密切关注竞争对手所支付的薪酬状况,本企业的薪酬水平既不能低于竞争对手,最好也不要高于竞争对手,宗旨是在尽可能的范围内控制薪酬成本支出。在薪酬构成方面,这种企业通常会采取一定的措施来提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重。这一方面是为了控制总体的成本支出,不至于由于薪酬成本失控而导致产品成本上升;另一方面也是为了鼓励员工降低成本,提高生产效率。

3. 客户中心战略

客户中心战略是一种通过提高客户服务质量、服务效率、服务速度等来赢得竞争优势的战略。采取这种战略的企业所关注的是如何取悦客户,它希望自己以及自己的员工不仅能够很好地满足客户所提出来的需要,而且能够帮助客户发现一些他们自己尚未明晰的潜在需要,并且设法帮助客户去满足这些潜在需要。客户满意度是这种企业最为关心的一个绩效指标。为了鼓励员工持续发掘服务于客户的各种不同途径,以及提高对客户需要作出反应的速度,这类企业的薪酬系统往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬,或者根据客户对员工或员工群体所提供服务的评价来支付奖金。比如,在一些服务行业,通常是根据员工所服务的客户数量按照一定的单价来实行计件工资制,但是当客户主动寻求某一位员工的服务时,企业就会将计件单价上浮一定的百分比,这样实际上就起到了鼓励员工积极满足客户需要、吸引客户的作用。

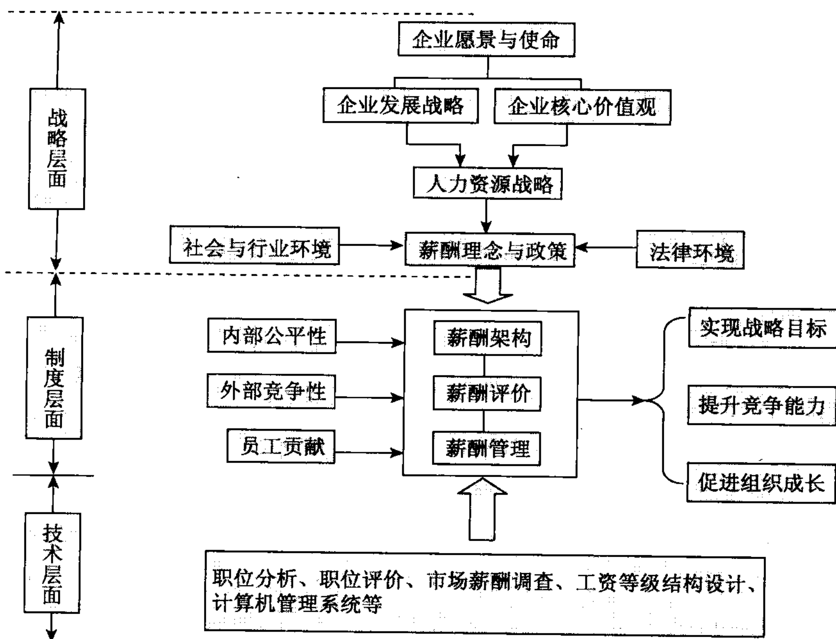
2.1.2 企业战略、人力资源战略、薪酬战略与薪酬管理之间的关系

下图所显示的是企业战略、人力资源战略、薪酬战略与薪酬管理之间的关系。这一体系包括三个层面的内容:战略层面、制度层面和技术层面。

战略层面是薪酬管理体系设计的整体指导思想(企业战略驱动人力资源战略,进而影响薪酬战略);

制度层面是薪酬管理体系设计的具体内容(包括薪酬结构、薪酬水平、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



企业战略、人力资源战略、薪酬战略与薪酬管理之间的关系

奖金、福利等，确保薪酬的内部公平性、外部竞争性、激励性、管理的可行性，体现员工的贡献和价值）；

技术层面主要是薪酬管理体系设计所涉及的一些具体技术方法，如外部市场薪酬调查、职位分析、职位评价、薪酬水平的确定、薪酬构成的比重等。

传统的薪酬管理普遍关注的是薪酬制度的设计和薪酬技术方法的运用。在知识经济的21世纪，随着信息技术的广泛运用和企业之间竞争的日益加剧，企业和员工的工作性质和工作动机日益复杂化的情况下，作为发挥重要激励和约束功能的薪酬管理已不再是仅仅停留在简单的流程操作、技术和制度的层面了，它作为一种有效推动企业战略实施的重要人力资源管理手段，逐步被纳入到企业战略的框架内，成为确保有效实施企业战略的重要工具。

一方面，从战略的视角来看：通常来说，企业战略对薪酬管理有如下影响：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 战略决定了组织内员工的结构类型、数量和素质，从而决定了薪酬的支付对象和支付规模

企业的战略规划决定了企业的人力资源规划，也就决定了人员的结构类型、数量和素质。当某个企业处于发展期，此时强调以营销为战略重点，那么这个阶段营销人员所占的比重相应较大，而营销人员也将会成为企业激励的重点对象。又如当某企业实施纵向一体化战略时，那么新业务的扩张必然要求配备一定数量和素质的相对应的专业背景的人员，从而影响薪酬的支付对象和支付规模。

2. 战略决定企业薪酬水平与外部市场工资水平的关系，企业要根据战略需要对企业的薪酬支付水平进行定位

企业薪酬水平的定位分为三类：一是领先策略，就是企业支付的薪酬水平高于市场平均工资水平；二是匹配策略，是指企业支付的薪酬水平等同于市场平均工资水平；三是滞后策略，是指企业支付的薪酬低于市场平均工资水平。

一般来说，企业的支付能力、企业所处的发展阶段和企业所属的行业性质会在一定程度上决定企业支付薪酬的水平。如果企业的支付能力较强，那么它通常也会采取支付员工较高的工资水平；在企业处于初创期、发展期、成熟期和衰退期等不同的发展阶段，通常也会采取不同的薪酬水平定位；企业因所属的行业性质不同，也会采取不同的薪酬水平定位。比如：汽车行业、化工行业等资金密集型的企业中，一般来说，其员工的平均工资水平也会相对较高，而一些处于传统行业的企业：如鞋帽纺织、造纸等企业，其员工的平均工资水平会相对较低。

这里需要特别注意的是：企业采取何种战略也会影响企业薪酬水平定位。企业的战略类型包括：增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略。当一个企业采取的战略为增长型战略时，则其薪酬水平势必采取领先型策略，以此来吸引更多的优秀人才，不断扩大企业的业务和规模，增强企业的核心竞争优势。所以，企业的战略会对企业的薪酬水平定位造成直接的影响。

3. 不同层级的员工承担的战略责任不同，因此支付的薪酬也存在着差异

战略责任是一个重要的付酬因素。一般来说，组织中层级越高的员工，其承担的战略责任也越大，那么其薪酬中与战略因素相关联的比重就越高。如高层管理人员的薪酬中，与战略责任相挂钩的比重就相对较高，可能其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

70%的收入要与企业的战略目标实现与否相挂钩，而中层管理人员则有50%的收入与企业的战略目标实现与否相挂钩。

4. 战略影响着组织薪酬结构的设计

组织的战略影响和决定薪酬结构的设计，从而确保薪酬结构与组织战略保持一致，实现薪酬结构的内部公平性，推动战略有效实施。

薪酬结构的设计有两种：注重等级的薪资结构和注重平等的薪资结构。前者往往等级较多，级差较小；后者等级较少，相邻等级的最高薪酬和最低薪酬之间的差距较大。

注重等级的薪酬结构强调的是：职位的晋升能够对员工起到良好的激励作用。这种薪资结构承认员工之间技能、责任和对组织贡献的差别。一些以成本控制为重点、以顾客为中心、强调标准化流程作业和资历的传统企业里，很多都会用等级薪资结构；注重平等的薪资结构中，每个等级界定的工作任务和职责范围就更为宽泛，从而使得员工拥有更大的决策自主权。注重平等的薪资结构强调的是：所有的员工都应平等对待，越平等则越能提高员工的满意度，从而形成企业内的工作团队，提高组织绩效。

在强调创新和市场快速应对的今天，宽带薪酬作为一种与组织扁平化、流程再造、团队工作、能力导向等战略相匹配的新型的薪酬结构应运而生。宽带薪酬最大的特点就是压缩级别，强调用较少的工资等级、较大的工资级差来代替传统的工资等级，将传统的十几个等级甚至二三十个等级压缩成几个级别，并将每个级别的薪酬范围拉大，从而形成一个新的宽带化的薪酬结构，以适应当前激烈的市场竞争和业务发展的需要。宽带的薪酬结构多用于重视创新和实施差异化战略的高新技术企业与大型集团化公司。

5. 战略确定企业的核心能力和核心人力资源，而核心人力资源则是企业激励的重点

根据企业战略和发展需要，可以对企业内部各层各类的人才进行价值排序，从而确定企业的核心人力资源。根据管理学的二八定律，企业中20%的人才创造了80%的价值。因此关注企业中20%的核心人才，通过对他们进行重点激励，最大限度地发挥他们的工作积极性和创造性，这是企业薪酬体系设计关注的重点。

6. 战略确定企业薪酬激励的方向和重点

不同的战略目标和重点工作会导致不同的激励方向，从而决定着企业薪酬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略激励的重点。如某企业决定当前的战略目标和重点工作是提升产品品质，则企业会鼓励员工优化研发设计工作、加强品质管理人员对产品的检验工作、提高生产人员的操作技能。这些人员都是激励的重点对象。又如某企业决定当前的战略目标和重点工作是要提高其某种产品的市场份额，则企业会鼓励销售人员去积极开拓市场，而此时对销售人员的激励是薪酬战略的重点。

另一方面，从薪酬管理体系的视角来看：一个优秀的薪酬战略和薪酬管理体系设计能够从以下几个方面来推动企业战略的有效实施：

1. 通过设计高效的薪酬管理体系，能够帮助企业有效地控制人力成本，从而保持企业的成本竞争优势；

2. 通过设计具有外部竞争力的薪酬管理体系，能够帮助企业吸引、保留和激励其核心人力资本，从而使得企业能够长期维持其核心能力的优势；

3. 通过设计确保内部公平性的分层分类的薪酬管理体系，能够有效激励员工，改变员工的态度和行为，促进员工的行为与组织目标保持一致，从而推动企业战略的有效实施，赢得竞争优势；

4. 薪酬管理体系向员工传达了在组织中什么是有价值的行为，一个设计良好的薪酬管理体系直接与企业战略规划相联系，从而使员工能够把他们的努力和行为集中到帮助企业在市场竞争和生存的方向上去。

2.2 基于战略导向的薪酬体系

美国著名的薪酬管理专家米尔科维奇认为不同的人力资源战略(包括薪酬战略)要适应不同的企业战略，即企业和薪酬战略之间联系得越来越紧密或彼此越适应，企业的效率就会越高。设计成功的薪酬体系，可支持公司的经营战略，能承受周围环境中来自社会、竞争以及法律法规等各方面的压力。它的最终目标是使企业赢得并保持竞争优势。因此薪酬体系应随着企业战略的改变而改变。

具体讲，基于战略的薪酬体系设计应包括的基本步骤如下：

1. 我们应该经营什么？站在整个企业的高度，明确最基本的企业总体的战略定位、战略选择和战略实施方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

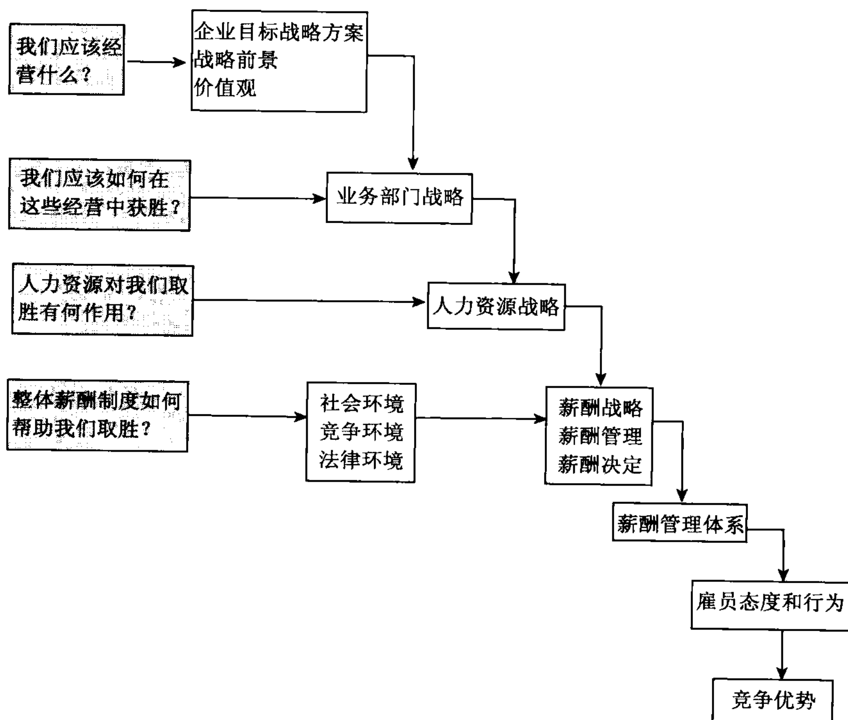
2. 我们应该如何在经营中取胜？从业务部门的层次来分析，为确保组织总体战略的实施，我们应该确定哪些相应的业务部门战略。

3. 为推动战略实施，企业的人力资源管理应该做出哪些相应的辅助和配合？针对企业战略和业务部门战略，制定相应的人力资源管理战略。

4. 明确整体的人力资源管理战略之后，相应的薪酬战略和薪酬管理制度是什么？在一定的社会环境、市场环境和法律环境下，从职能或制度的层面，构建整体的薪酬战略。

5. 通过实施具体的薪酬管理政策和制度，影响和改变员工态度和行为，激励员工最大努力地为组织做出贡献，帮助企业赢得竞争优势。

如图所示：



基于战略的薪酬体系设计基本步骤

资料来源：米尔科维奇：《薪酬管理》（第六版），中国人民大学出版社，2002 年中译本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.3 小结

实践中，没有普遍适用的薪酬战略，即使是在优秀企业里面那些运用得十分成功的薪酬管理体系以及薪酬管理实践，其实并不可能适用于所有的企业，也就是说并不存在放之四海而皆准的薪酬管理体系。但是有一点我们必须明白：那就是任何一家企业的薪酬管理体系必须要与企业的战略和经营哲学保持高度的一致，构建企业战略驱动的全面薪酬管理体系逐渐成为企业薪酬体系设计的主流趋势。

基于战略的薪酬体系设计应包括的基本步骤有：

1. 我们应该经营什么？站在整个企业的高度，明确最基本的企业总体的战略定位、战略选择和战略实施方案。

2. 我们应该如何在经营中取胜？从业务部门的层次来分析，为确保组织总体战略的实施，我们应该确定哪些相应的业务部门战略。

3. 为推动战略实施，企业的人力资源管理应该做出哪些相应的辅助和配合？针对企业战略和业务部门战略，制定相应的人力资源管理战略。

4. 明确整体的人力资源管理战略之后，相应的薪酬战略和薪酬管理制度是什么？在一定的社会环境、市场环境和法律环境下，从职能或制度的层面，构建整体的薪酬战略。

5. 通过实施具体的薪酬管理政策和制度，影响和改变员工态度和行为，激励员工最大努力地为组织做出贡献，帮助企业赢得竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章 薪酬体系设计实践

3.1 基本薪酬的三种支付方式
3.2 基于职位的薪酬体系设计六步法
3.3 基于能力的薪酬体系设计四步法
3.4 某公司薪资结构设计操作步骤
3.5 几种常用的薪资结构表
3.6 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.1 基本薪酬的三种支付方式

3.1.1 什么是基本薪酬

1. 基本薪酬，就是员工获得的维持基本生活所需要的最基本报酬。对绝大多数员工而言，基本薪酬是其主要的收入来源；而对公司而言，基本薪酬又是公司成本的重要组成部分。

3.1.2 基本薪酬的三种支付方式

目前薪酬分配的价值基础有三个，即基于职位（Position）、基于能力（Person）、基于绩效（Performance）。也就是所谓的“3P”。在“3P”中，基于职位和基于能力多用于确定员工的基本工资，而基于绩效则多用于奖金发放和绩效加薪。

1. 基于职位的付酬

主要依据职位在组织内的相对价值为员工付酬。职位的相对价值越高，那么他的薪资就越高，反之亦然。这种模式下，员工薪资的增长主要依靠职位的调整。

- 基于职位的付酬原理要求担任职位的员工：

懂些什么？做什么，做得怎样？在工作中必须忍受什么？

- 操作要点：职位评价。

基于职位的薪酬模式具有较强的适应性，和传统上中国企业讲究行政级别和资历相比，它传递了职位价值贡献大小决定薪酬高低的价值取向；同时相对基于能力的薪酬模式，它还具有操作简单的特点。但是它的缺点也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很明显:在基于职位的薪酬模式下,员工需要遵从等级秩序,千方百计获得职位晋升,注重人际网络关系的建设,为获得晋升而采取政治性行为。在一些企业中由于技术性职位难以获得较高的职位等级,仅仅从事技术性工作,尽管其技术水平很高,但是也难以获得较高的薪酬,使得这些技术尖子转而走仕途,不再从事技术性工作。

2. 基于能力的付酬

主要依据员工具有的工作能力来确定其薪酬。无论你在什么职位上,只要员工的能力达到了企业预先设定的要求,那么他就能获取相应的薪资。这种模式下,员工薪资的增长主要依靠其个人能力的强弱。

- 基于能力的付酬原理要求员工:

关注个人的能力及个人的价值贡献,因为其薪酬水平是由"能做什么"决定的,而不是"正在做什么"或"职位级别"来决定的。

- 操作要点:职层排序。

基于能力的薪酬模式突破了基于职位薪酬模式的局限性,可以让那些想走仕途的专业技术型人才安心从事本职工作,有利于打破"官本位"的思想,专心在本专业本领域发展。但是它具有明显的局限性:体现在操作上有一定的技术难度,它要求企业需要建立起一个具有操作性的员工能力评价体系;同时如果控制不好,企业的薪酬成本会越来越高。

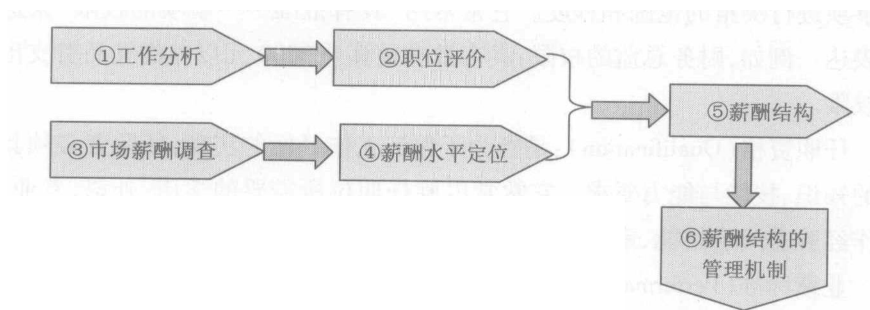
3. 基于绩效的付酬

从薪酬管理的实践发展来看,对员工的薪酬支付经历了由按资历付酬到按绩效贡献进行奖励的过程。而"为绩效付酬"是当今薪酬管理中最重要的两大主题之一(另一个主题是和为股东创造的价值相称)。通常来说,奖金是为绩效而支付的,所以,你奖励什么你就考核什么?故而基于绩效的付酬,必须先弄清楚:衡量什么绩效?怎样衡量?是衡量个人的绩效还是衡量团队的绩效?

- 为绩效付酬的具体体现:奖金发放、绩效加薪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.2 基于职位的薪酬体系设计六步法



基于职位的薪酬体系设计的主要步骤

3.2.1 工作分析

1. 工作分析的定义

工作分析（Job analysis）：又称职位分析、职务分析、岗位分析。是人力资源管理的一项核心基础职能，它是一种应用系统方法，是收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。

其核心是解决“某一职位应该做什么”和“什么样的人来做最合适”的问题。主要成果为职位说明书与任职资格。

2. 与工作分析相关的概念

工作要素（Job Elements）：是指工作中不能再继续分解的最小活动单位，工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于职位说明书之中。例如，发放物料、整理会议记录。

任务（Task）：是指为了达成某种目的而进行的一系列工作要素，是工作分析的基本单位，并且它常常是对工作职责的进一步分解。例如，秘书经常要做的工作有：回答客户的电话咨询、接听电话、记录会议发言内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职责(Responsibility):是指为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合,它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。例如,客户服务工作人员的职责有:维护客户关系,以保持和提升公司在客户以目中的形象。

权限(Authority):是指为了保证职责的有效履行,任职者必须具备的,对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……事项的权限”来进行表达。例如,财务总监的权限:具有批准预算外3000元以内的礼品费支出的权限。

任职资格(Qualification):是指为了保证工作目标的实现,任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常以胜任职位所需要的学历、外语、专业、工作经验、知识、技能、素质等来加以表达。

业绩标准(Performance Standard):是指与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如:销售主任的业绩标准常包括:销售增长率、大客户占有率、回款率等。

职位(Position):是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置,它是组织的基本构成单位,职位与任职者是一一对应的。通常被称为岗位,有时也被称为工作。例如:财务部经理就是一个职位。

职级(Class):是指工作责任大小,工作复杂性与难度,以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和,它常常与管理层级相联系。比如:销售部初级主任就是一个职级。

职位序列(Family):根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位序列的划分常常建立在职位分类的基础上。例如:管理职位序列、技术职位序列、生产职位序列、营销职位序列、专业支持职位序列等。

3. 确定不同工作分析导向的信息收集侧重点

事实上,工作分析的目标不同,要求工作分析所要收集的信息的侧重点也不同。具体情况可分为以下五种:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　标	收集信息侧重	信息收集主要应用
基于组织优化的工作分析	1. 工作目的与工作职责；2. 职责细分； 3. 职责分配的合理性；4. 工作流程； 5. 职位在流程中的角色；6. 工作权限	职位设置的理清 职位目的的理清 职位职责的理清 职责履行程序的理清
基于招聘的工作分析	1. 工作目的与工作职责；2. 职责的重要程度； 3. 任职资格条件要求	招聘要求 甄选标准
基于培训与开发的工作分析	1. 工作职责；2. 掌握职责的难度； 3. 工作内容的难度；4. 关键工作行为； 5. 任职资格条件的要求	培训需求 培训的难点与重点
基于绩效管理的工作分析	1. 工作目的与工作职责；2. 职责的重要程度与执行难度； 3. 工作难点；4. 绩效标准	绩效评价的指标与标准
基于薪酬管理的工作分析	1. 工作目的与工作职责；2. 工作管理范围； 3. 职责的复杂程度与执行难度；4. 职位在组织中的位置； 5. 工作联系的对象、内容与频率；6. 任职资格条件的要求	与职位评价要素有关的某些信息

4. 工作分析的方法

(1)问卷调查法

是指通过设计职位分析的问卷,将问卷发给相关工作的任职人员填写问卷,并请填写者的上级主管进行确认,对所获得的信息进行汇编和整理。

(2)现场工作日记/日志法

对所从事工作的人员要求其记录每天/每周/每月的工作日记或日志,记录所有从事的活动,并对信息进行整理。

(3)访谈法

对任职人员直接进行面对面的沟通交流来获取相关信息,最好将交谈的内容让被访者的上下级或上下游业务关系也进行确认,最后对内容进行整理。

(4)观察法

观察法适合于重复性劳动的工作,通过观察任职者的活动,来完成他们所必需的技能、能力,并对这些信息记录下来。

(5)典型事例法

对实际工作中具有代表性的任职者的工作行为进行描述。

实践中,往往是将访谈法和问卷调查法相结合起来使用效果更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佳。

5. 职位说明书的编写

通常职位说明书包含基本信息、职位工作目标、职责与工作任务、权限、工作协作关系、任职资格要求、工作环境与特征。具体的编写要求可见附录一。

3.2.2 职位评价

1. 职位评价概述

职位评价是指依据科学的、统一的、事先确定的规则和标准，通过对比职位背后所隐含的付酬因素，如职位贡献、职位承担职责、职位任职要求等，对组织中的所有职位进行评价，以确定每个职位在组织中相对价值的过程。职位评价是企业薪酬体系设计的重要依据。职位评价是实现薪酬内部一致性原则（内部公平性）的重要步骤，职位评价的成功会影响到是否能够最大限度地提高员工的工作积极性和薪酬满意度。笔者认为，如果要实施好完整的职位评价工作，需要明确以下四个问题：

（1）明确职位评价的前提——在明晰职位定位基础上做好工作分析

工作分析是职位评价的重要前提。工作分析是对企业现有职位的职责和工作内容进行的准确、简明的描述，它需要经过工作分析问卷、工作分析访谈以及职位说明书撰写几个步骤完成。良好的工作分析是职位评价成功的保障。一份完整的工作说明书不仅包括本职位的从属关系、职位承担职责，还应该包括职位设置的目的、职责权限以及任职资格，只有明确了这几点，职位评价的工作才有意义。

（2）明确选取职位评价的对象——对关键性职位和有代表性的职位选取

职位评价并不需要对所有的职位都进行评价，只需要挑选一些有代表性的职位进行评价即可，也就是我们常常所说的“基准职位”。选择基准职位应该遵循以下两个原则：

原则一：企业关键性职位，如研发部门经理、研发部门总监、人力资源部门经理、人力资源总监、财务部门经理、财务部门总监、销售部门经理、销售部门总监、骨干研发人员、骨干营销人员等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原则二:工作性质类似的或者相近的职位应当选择一个,即同一部门,同一层级的职位只需要选择一个,其他职位以此为参照。

通常来说,如果企业全部职位在100个以内的,我们可以考虑对所有职位进行评价;如果企业职位较多,按照以上两个原则去挑选基准职位,基准职位的个数应控制在80~100个为好。

(3)明确职位评价小组成员的组织形式——按照职位序列打分与合并打分相结合

在考虑基准职位时,有一个因素是不容忽视的,那就是职位评价小组成员的组织形式。是挑选相关人员对所有的基准职位进行打分,还是选择不同职位序列的人只给该职位序列的基准职位打分?笔者认为,这需要根据企业规模和基准职位的个数来决定,若企业规模较大,如果有400个以上的基准职位,则宜采取分组打分形式;若企业基准职位较少,则可对所有基准职位进行打分。

在分组打分时应当注意以下两个方面的问题:

问题一:怎样合理划分小组。

在分组打分过程中,需要将所有的基准职位划分为不同的小组,按照职位序列来分组。为了保证打分人对所打基准职位所承担的职位职责、任职资格等方面都很清楚,应尽量选择本部门人员为本部门或者合作关系较多的部门职位进行打分。如:研发人员为研发部门职位打分,市场部人员为市场或销售部门职位打分,人力资源部门人员为本部门或行政部门职位打分等。因此,划分小组时,若某个部门基准职位较多,可将该部门单独划分为一个小组进行打分;若某部门基准职位较少,可与其他关系密切部门的职位合并打分。

问题二:如何确保打分客观性和公平性。

分职位序列打分后,如何保证各个部门的人员所打分数的客观性和公平性呢?此时,我们需要添加一个特殊的核心组打分。所谓核心组,指的是从每个职位序列中选取出2~3个有代表性的职位组成的小组,例如:人力资源部门选取人力资源总监、薪酬经理、薪资专员三个职位组成核心组,研发部选取研发总监、研发部经理、研发工程师三个职位组成核心组。核心组的职位将在分序列与核心组中进行两次打分。不同的是,为核心组打分的是企业各部门的负责人,他们将根据企业战略发展的需要对核心组的职位进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行打分。若在分序列打分中，该部门人员故意将本部门的职位分数打得过高，与核心组的分数相差很大，那么该部门的所有基准职位分数都将受到影响，差距越大，这种影响就越大。如果打分过于主观，在进行后期的数据分析处理时，这些主观的数据将不被采用。因此，在实际打分过程中，为了保证得分不受影响，部门人员会尽量消除本位主义，客观公正地评价本部门职位的真实价值。这种相互验证和制衡的过程，也保证了职位评价分数的准确性和可靠性。

（4）明确职位评价的付酬因素选择——在这里不再赘述，请读者参考附录二中的海氏职位评价系统付酬因素描述

在具体实施职位评价的过程中，需要注意以下八点：

第一点，是"对事不对人"。职位评价是针对职位本身的性质与工作内容，以职位描述为基础，不考虑担任该职位特定人物的特点与情况，也不需考虑外界人才市场的价格与条件。

第二点，职位评价衡量的是职位的相对价值，而不是绝对价值。职位评价是根据预先规定的衡量标准，对职位的主要影响指标逐一进行评比和估价，由此得出各个职位的量值，使职位之间有对比的基础。

第三点，打分时仅考虑该职位相对于本公司的贡献，不考虑其他公司或其他行业该职位的情况。

第四点，职位评价之前需要对有关人员进行培训。在每轮打分开始前，都需要对评价小组成员进行培训，向进行评价的人员说明职位价值评估的意义和操作方法，同时要对此次职位评价的基准职位的职位说明书进行讲解，让进行评价的人员充分了解各基准职位的职责等。

第五点，组织价值导向。职位评价需要考虑到企业今后的发展重点，如果企业未来的发展重点在研发部门，或者还需要提高财务部门的工作能力，那么在对相应职位评价时，应该对相应的重点扶持部门适当提高分数，以起到导向作用。

第六点，忽略个例。判断职位得分时，不能仅仅依据某些特殊事件评判，而要对普通职位经常做的一些工作内容进行打分，即通常性原则。

第七点，综合评价。在对不同职位价值进行评价后，需要根据各个职位的价值判断，对各因素中横向和纵向评分结果进行综合比较与平衡，以确定各职位价值的高低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八点，严格把关。职位评价应该对评价结果严格把关，若出现打分结果与职位价值严重不符，需要弄清原因，必要的时候要重新对评估小组人员进行培训，并重新打分。

在进行职位评价中，如果能够把握好以上所讲的内容，职位评价的结果就会对企业薪酬体系设计内部一致性和公平性以及员工满意度等方面起到的真正作用。

2. 职位评价目的

(1)通过使每一个职位的报酬与其对应的组织的相对贡献相适应，来支持组织的工作流程；

(2)通过建立一个可行的、一致同意的、能减少随机和偏见的薪资结构，从而减少员工对职位间报酬差别的不满与争端；

(3)向员工们指明组织重视他们工作的哪些方面，以及哪些方面有助于组织的战略与成功，通过提高员工对于什么是有价值的、为什么会变化的认识，有助于员工适应组织变革。

3. 确定评价方案

需要明确以下两点：

(1)评价所有职位还是一部分职位；

(2)所评价的职位采用同一种评价方案还是采用不同的方案。

4. 职位评价方法与工具

(1)职位评价方法分为定性和定量两种

定性评估法又分为两种：一是排序法，二是简单分类法。排序法是根据职位对公司的价值贡献大小或根据它们的相对价值进行排列。简单分类法是通过界定的事先等级来进行分类的评估方法。

定量评估法是首先寻找到一套等级评价的尺度，并以这个尺度来确定一个职位价值的高或者低。具体分为两种：一是要素比较法，二是要素计点法。要素比较法首先要确定标准职位，然后将被评价职位根据一定的要素进行分析比较，评估出被评价对象在各个方面的货币价值，最后以货币为单位直接确定不同职位之间的相对价值顺序的评价方法；要素计点法是现在采用较为广泛的方法，这种方法要求首先确定评价的要素，然后将不同的要素划分为不同的等级，并赋予不同的点数。根据职位进行各个要素的打分，并最终将这些要素分数汇总起来，得到职位的点数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)职位评价工具

基于"要素计点法"的评估工具分为两个类别:一类是通用性的评估工具,这类评估工具目前在国内使用频率较高。如 HAY 公司的三维评估模型、翰威特的因素分析法、美世 IPE 码、华信惠悦因素分析法等。虽然它们属于不同的评估体系,但是考虑的因素大致相同,主要包括:职位职责、工作范围、任职资格要求、影响他人、管理范围、承担职位风险责任等;另外一类是个性化的评估工具,这类评估工具是针对企业而量身定做的,需要评估人员从企业的战略核心能力推导出适合企业特征的评估要素。本书的附录二中详细介绍了 HAY 公司的三维评估模型。

各种评价方法的优点及适用类型,详见下表:

方法	优点	缺点	适用类型
排序法	简单方便; 易理解、操作; 节约成本;	评价标准宽泛,很难避免主观因素; 要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉; 只能排列各职位价值的相对次序,无法回答职位之间价值差距	职位设置比较稳定; 规模小
简单分类法	简单明了,易理解、接受; 避免出现明显的判断失误;	划分职位的类别是关键; 成本相对较高	各职位的差别明显; 比较适用公共部门和大企业的管理类职位
要素比较法	能够直接得到各职位的薪酬水平	应用最不普遍;要经常做薪酬调查,成本相对较高	能够随时掌握较为详细的市场薪酬标准
要素计点法	能够量化;可以避免主观因素对评价工作的影响;可以经常调整	设计比较复杂;对管理水平要求较高;成本相对较高	职位不雷同;职位设置不稳定;对精确度要求较高的职位
海氏系统评价方法	能够比较精确的评价职位的价值;适用范围广	计算比较复杂、操作成本比较高、一般需要专家的参与	管理类职位、专业技术类职位

3.2.3 薪酬调查

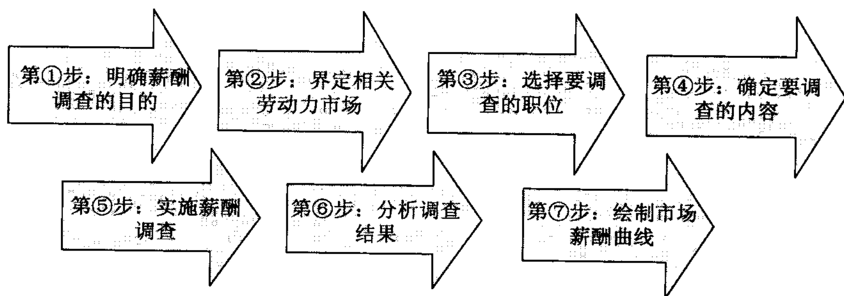
所谓的薪酬调查就是指运用科学的方法,通过一定的调查途径,收集所调查的企业的基本薪资、奖金及福利等基本信息,经过加工汇总后进行科学分析处理的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

薪资调查有两种做法：一是自己做，二是请专业公司来做。两种做法的优缺点如所示：

薪资调查方法	优　点	缺　点
自己调查	1. 省钱 2. 结果更符合自己公司的要求	1. 不专业，有可能高估市场的工资率 2. 同行保密，像薪资这样保密的资料，很难获取详尽的信息
请专业公司调查	1. 获取竞争对手的有关信息	1. 调查成本高 2. 调查结果可能不符合要求，担心本企业内部信息被泄露

如果自己做薪酬调查，基本步骤如下：



薪酬调查步骤1：明确薪酬调查目的

一般情况下，薪酬调查的目的如下：

1. 确保外部公平，了解对手，便于竞争；

2. 了解别的企业特别是竞争对手的薪酬管理做法，增强企业管理决策的针对性；

3. 避免不恰当的薪酬开支，对过多的（或过少）员工支付太高的（或太低）薪资；

4. 对薪酬进行定期调整；

5. 学习其他企业在薪酬管理、人力资源管理方面的先进经验等。

薪酬调查步骤2：界定劳动力市场

界定劳动力市场主要包括如下企业：

1. 与本企业规模相同的企业；

2. 与本企业同一地区的企业；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 与本企业薪酬结构相同或类似的企业；
4. 与本企业处于同一行业的企业；
5. 本企业的竞争对手；
6. 行业中的标杆企业。

薪酬调查步骤3:选择要调查的职位

薪酬调查的原则是比较组织内外相同职位的类似点,而非差异点。通常来说,调查的对象是那些相似的领域或相对稳定的职位、企业。需要注意如下几点:

1. 选择好要调查的公司;
2. 确定好要调查的职位:基准职位;
3. 确定好要调查的职位对象:是一个公司25%~30%的职位还是50%以上的职位;
4. 所调查职位当前的就业人数情况。

薪酬调查步骤4:确定要调查的内容

调查内容取决于调查的目的和调查中所包含的企业与职位。一般来说,包含如下几个方面:

1. 基本资料:公司名称、人数、组织结构、财务信息等;
2. 薪酬政策:薪酬哲学、薪酬预算、薪酬水平定位、薪酬调整频率;
3. 薪酬结构:基本工资、奖金、福利、津贴、短期激励、长期激励;
4. 职位内容:职位的工作内容、任职资格条件等;

对于薪酬调查问卷表,我们可以根据薪酬调查的需要来设计,并非唯一标准的薪酬调查表。

薪酬调查问卷

1. 基本情况

企业名称	企业总人数	企业组织结构	企业年度营业额(单位:万元)
所属行业	国企、民营、外资	电话	通信地址
您的姓名	年龄	性别	本专业/领域工作年限
您所在的部门	职位	学历	社会职称

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 担任职位情况

汇报上级		管理下属	
职责与工作任务		任职资格条件	
职责一		学历	
职责二		外语	
职责三		专业	
职责四		经验（行业经验、专业经验）	
职责五		知识	
		技能	
		其他	

工作协作关系		
	沟通单位（部门）/职位	沟通程序（内容）/结果
外部关系		
内部关系		

3. 您的年薪为________元。

您的年薪由哪几部分组成，它们各占总薪酬收入的比例是多少？（如：基本工资、奖金、津贴、股票、法定福利、企业补充福利等）	
年薪的构成	占年薪的比例（%）
基本工资	
奖金（季度、半年度、年度）	
现金津贴	
期权股票	
法定福利	
企业补充福利	
其他	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 目前的薪酬水平和您的付出是成正比吗?

(1)薪酬已经很高了	(2)薪酬跟付出差不多	(3)薪酬已经很低了

5. 非货币性收入占您年薪的百分比是(　　)?

(1)50%	(2)40%	(3)30%	(4)20%	(5)10%	(6)其他(请说明)

6. 您所在企业提供的福利有哪些?(如有具体金额与比例,请在下划线填写金额与比例)

(1)社会养老保险缴纳基数______	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(2)社会医疗保险缴纳基数______	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(3)社会失业保险缴纳基数______	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(4)住房公积金缴纳基数______	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(5)生育工伤保险缴纳基数______	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(6)商业养老保险	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(7)商业医疗保险	每月_____元,企业承担_____%,个人承担_____%
(8)报销通信费	每月______元
(9)免费用车	
(10)车辆补贴	每月______元
(11)报销交通费	每月______元
(12)在职培训	每年______元
(13)带薪休假	每年______元
(14)劳保物品	每年______元
(15)俱乐部会员	每年______元
(16)加班补贴	每小时______元
(17)公司旅游与活动	每年______元
(18)住房	居室/无住房
(19)其他项目	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 您公司做薪资调整的时间是多久一次？

(1)三年	(2)二年	(3)一年	(4)半年	(5)基本不做调薪	(6)视情况而定（请详细说明）

8. 您认为贵企业的薪酬在同行业中属于何种水平？

(1)高于同行业20%	(2)高于同行业10%	(3)基本持平	(4)低于同行业10%	(5)低于同行业20%

薪酬调查步骤5：实施薪酬调查

● 从哪里得到薪酬调查所需要的信息？

员工；应聘者；竞争对手；行业协会；主管部门；劳动部门；统计部门；中介机构：如咨询公司。

● 用什么方法调查可以得到这些信息？

1. 自己组织：平时积累、应聘者、离职者、员工、其他公司的人力资源工作人员；

2. 正式组织：电话调查、问卷调查、数据交换；

3. 购买数据：从咨询公司购买薪资数据。

薪酬调查步骤6：分析调查结果

对调查数据进行纠正整理的基础上，得出被调查的劳动力市场的薪酬分布的情况。通常薪酬调查数据的统计分析方法有：数据排列法、频率分析法、趋中趋势分析法、离散分析法、图表分析法、回归分析法。下面对这几种方法分别作详细的介绍，我们在看一些咨询公司或者政府部门的薪酬调查的报告中很可能都要用这些方法，或者其中的部分方法。

1. 数据排列法

统计分析的方法常采用数据排列法。先将调查的同一类数据由高至低排列，再计算出数据排列中的中间数据，即25%点处、中点即50%点处和75%点处。工资水平高的企业应注意75%点处，甚至是90%点处的工资水平，工资水平低的企业应注意25%点处的工资水平，一般的企业应注意中点处的工资水平，下表是调查的部门文员岗位的工资数据：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门文员岗位工资调查数据

企业名称	平均月工资(元)	排 列
公司 A	2900	1
公司 B	2800	2 90%处=2800 元
公司 C	2700	3
公司 D	2500	4 75%处=2500 元
公司 E	2350	5
公司 F	2300	6
公司 G	2250	7
公司 H	2200	8 中点或 50%处=2200 元
公司 I	2150	9
公司 J	2100	10
公司 K	2050	11
公司 L	1950	12 25%处=1950 元
公司 M	1900	13
公司 N	1850	14
公司 O	1600	15

2. *频率分析法*

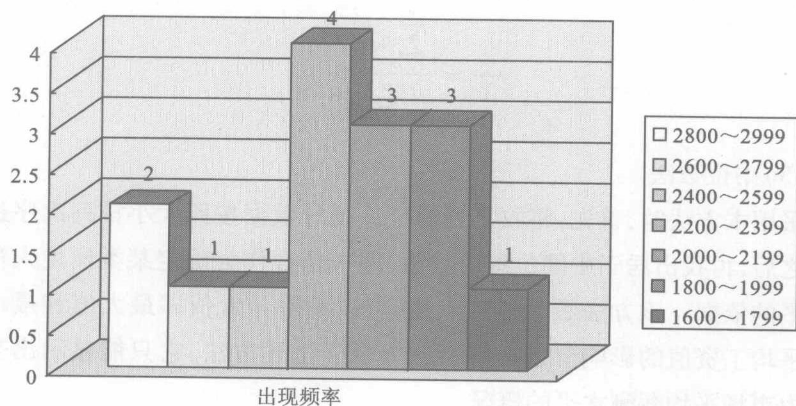
如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据。在进行工资调整数据分析时，可以采取频率分析法，记录在各工资额度内各类企业岗位平均工资水平出现的频率，从而了解某类岗位人员工资的一般水平。为了更直观地进行观察，还可以根据调查数据绘制出直方图。从下面的图表中很容易看出，该类岗位人员的工资主要浮动范围介于1800 元和2400 元之间，这也就是大部分企业为该类岗位人员支付的工资范围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

部门文员岗位的工资频数分析

工资额度(元)	出现频数
2800～2999	2
2600～2799	1
2400～2599	1
2200～2399	4
2000～2199	3
1800～1999	3
1600～1799	1



部门文员的工资频率分析

3. *趋中趋势分析法*

趋中趋势分析法是统计数据处理分析的重要方法之一，具体又包括以下几种方法：

(1)简单平均法

简单平均法是根据薪酬调查的数据，采用以下计算公式求出某岗位基本工资额，作为确定本企业同类岗位人员工资的基本依据。这种方法用起来比较简单，但异常值(主要是最大值与最小值)有可能会影响结果的准确性，因此采用简单平均法时，应当首先剔除最大值与最小值，然后再作出计算。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1} Xi}{n}$$

(2)加权平均法

采用本方法时,不同企业的工资数据将赋予不同的权重,而权重的大小则取决于每一家企业在同类岗位上工作的人数。也就是说,当某企业中从事某类岗位工作的人数越多,则该企业提供的工资数据,对于最终平均值的影响也就越大。在这种情况下,规模不同的企业实际支付的工资会对最终调查结果产生不同的影响。因此,采用加权平均法处理分析数据比简单平均法更具科学性和准确性。在调查结果基本上能够代表行业总体状况的情况下,其经过加权的平均数更能接近劳动力市场的真实状况。

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^{n} f_i}$$

(3)中位数法

采用本方法时,首先,将收集到的全部统计数据按照大小排列次序进行排列之后,再找出居于中间位置的数值,即中位数作为确定某类岗位人员工资水平的依据。该方法最大的特点是,可以剔除异常值即最大值和最小值对于平均工资值的影响。但准确性明显低于上述方法,它只能显示出当前劳动力市场平均薪酬水平的概况。

4. 离散分析法

离散分析法是统计数据处理分析的重要方法之一,具体又包括标准差分析和四分位、百分位分析等几种方法。利用标准差分析可以检验各种分布值与平均值之间的差距大小,但是在薪酬调查分析中并不常用。在薪酬调查分析中,我们还是经常采用百分位和四分位的方法,分析衡量统计数据的离散程度。

(1)百分位法

所谓的百分位法,首先将某种岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列,划分为10组,每组中所包括的样本数分别为企业调查总数的10%;在百分位中的第5个小组中的最后一个数据必然是所有数据的中值,可以用它来近似代表当前市场上的平均薪酬水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例如，某企业的工资水平处于市场的第 75 个百分位上，这就意味着有 75% 的企业的工资水平都比该企业低。百分位分析主要应用于企业工资水平的战略定位上，因为它直接揭示了本企业工资水平在劳动力市场上的地位。再如，有些公司将员工现金薪酬总额定位在市场上的第 60 个、第 75 个甚至第 90 个百分位上，而将全部现金薪酬（基本工资加奖金或奖励）定位在第 75 个百分位上。

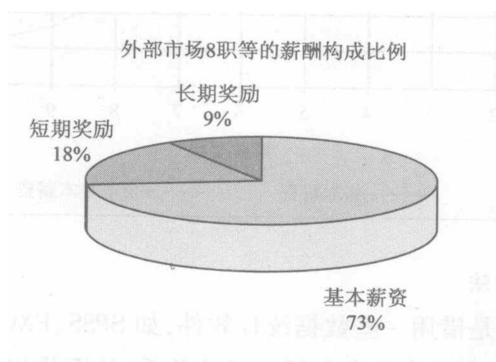
（2）四分位法

四分位分析与百分位分析的方法是类似的，只不过在进行四分位分析时，首先将某种岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列，并划分为四组（百分位中是划分为 10 组），每组中所包括的数量分别为企业调查总数的 1/4 即 25%（百分位中是 10%）；处在第二小组（在百分位中是第 5 个小组）中的最后一个数据必然是所有数据的中值，可以用它来近似地代表当前劳动力市场上的平均工资水平。

5. 图表分析法

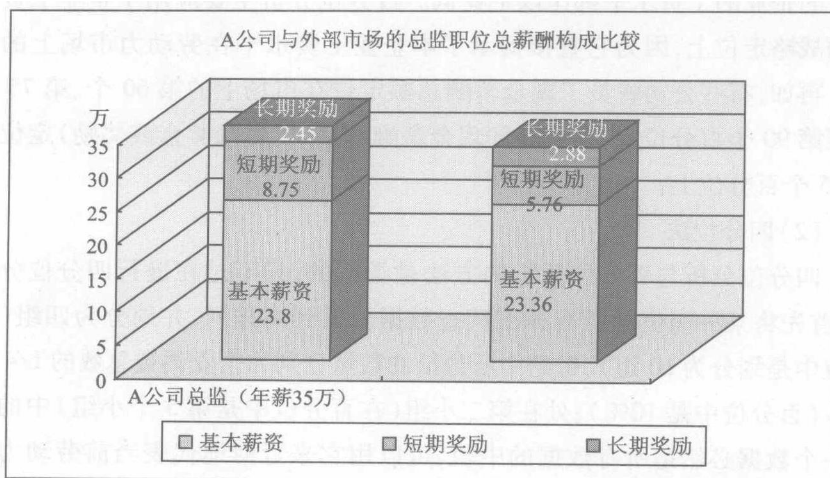
图表分析法是在对薪酬调查数据进行统计汇总，并对数据进行整理的基础上，按照一定格式制作统计表，然后根据需要制作成各类图形如柱状图、饼状图、折线图、结构图等，对薪酬结果进行分析的一种方法。图表分析法具有直观、形象、鲜明、清晰和简洁的特点，也是咨询公司常常采用的分析方法。

示例：饼状图

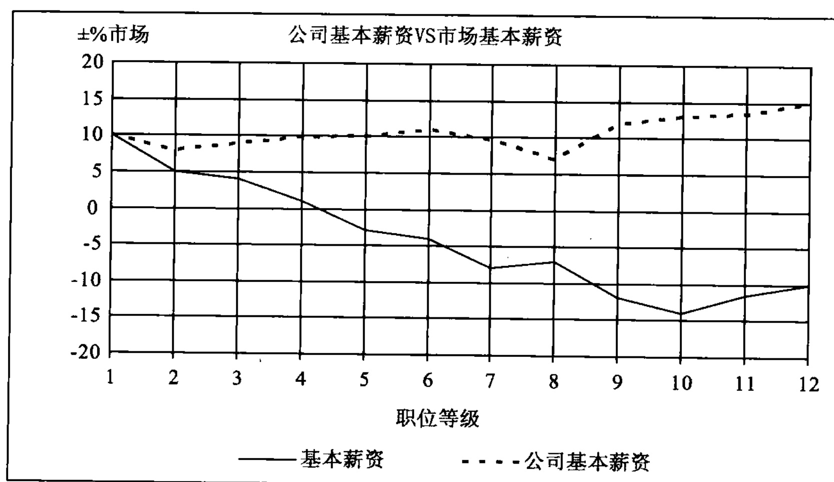


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示例:柱状图



示例:折线图



6. 回归分析法

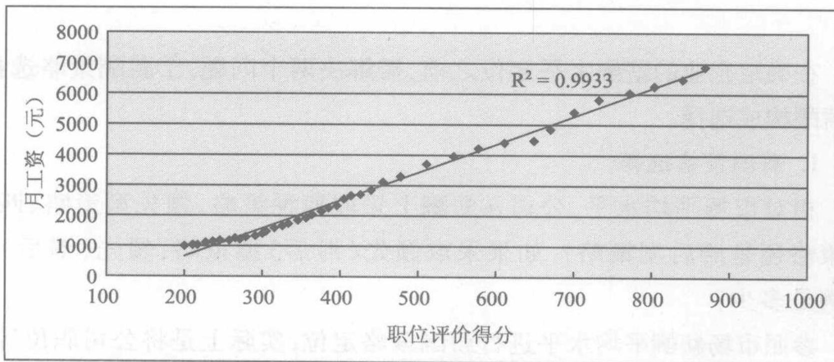
回归分析法是借用一些数据统计软件,如 SPSS、EXCEL 等所提供的回归分析功能,分析两种或多种数据之间的关系,从而找出影响薪酬水平、薪酬差距或薪酬结构的发展趋势进行预测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示例:某公司月工资与职位评价得分表

序号	月工资(元)	职位评价得分	序号	月工资(元)	职位评价得分
1	1000	200	21	2250	385
2	1020	210	22	2350	395
3	1050	217	23	2550	405
4	1100	228	24	2650	413
5	1130	237	25	2700	426
6	1170	245	26	2850	439
7	1200	258	27	3100	455
8	1260	265	28	3300	478
9	1220	271	29	3700	510
10	1280	279	30	3960	545
11	1350	291	31	4230	578
12	1420	300	32	4390	610
13	1500	304	33	4500	648
14	1580	315	34	4850	670
15	1660	326	35	5400	700
16	1750	334	36	5800	732
17	1850	345	37	6050	771
18	1940	356	38	6260	803
19	2050	363	39	6480	839
20	2150	375	40	6900	868

通过对散点图观察,这些散点呈现线性状,用一元线性回归方程分析,得出回归方程为:$y = 9.2376x - 1192.1$,$R^2 = 0.9933$ 趋于1,这说明月工资与职位评价得分的线性相关性很强,月工资能被职位评价得分解释的部分较多,不能被解释的部分较少。



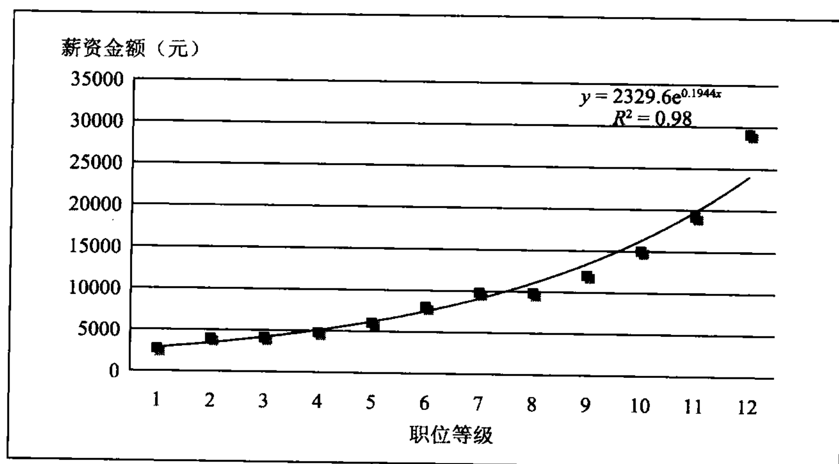
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



回归分析法通常用公式和图表来显示数据的集中趋势，以一项或多项测量指标为基础可能的取值范围。回归分析也把数据的信度与数据在集中趋势线周围的分布状况联系起来。相关系数 R^2 的值越接近1，回归预测也就越可靠。

薪酬调查步骤7：绘制市场薪酬曲线

通过职位评价后得到企业的职位等级结构，通过薪资调查得到基准职位的市场薪资率。假如以职位评价后的等级结构的点数作为横坐标，以市场薪资（货币价值）为纵坐标，两者形成市场薪酬曲线图。



市场薪酬曲线

3.2.4 薪酬水平定位

在确定企业的薪酬水平定位之前，需解决两个问题：①薪酬策略选择；②薪酬构成选择。

1. 薪酬策略选择

相对市场平均水平，公司在薪酬上采取何种策略，领先型策略、匹配型策略还是滞后型策略？如果采取领先（滞后）型策略，领先（滞后）的比例是多少？

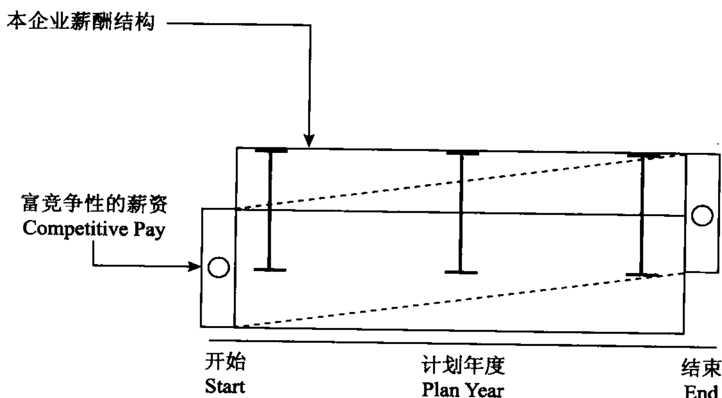
参照市场薪酬平均水平进行薪酬策略定位，实际上是将公司职位等级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(或工资级别)跟市场薪酬平均水平的25%、50%、75%、90%进行对比。通常我们会建议公司选择市场薪酬平均水平的50%作为其参考标准,但是对于公司的中高层主管、核心人员、研发、营销与专业骨干人员,可能这部分人员的薪酬需要定位在市场薪酬平均水平的60%、75%,甚至更高的水平,只有这样,公司才有可能留住核心骨干员工。

(1)市场领先型薪酬策略调整思路

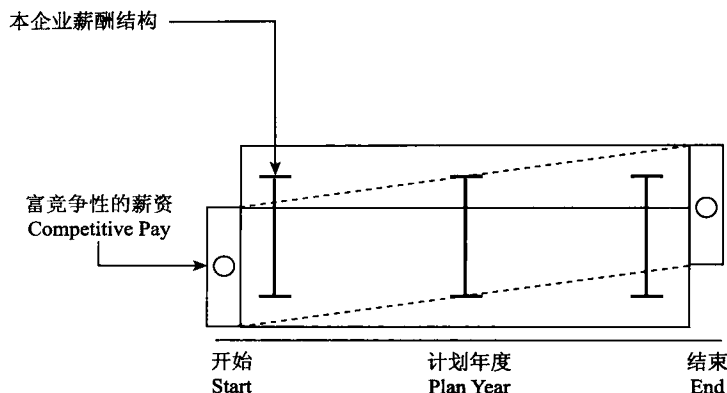
实践中,我们实现薪酬市场领先政策的方式是,在每年年底调薪(或做加薪预算)时,考虑到下一年度全年当中市场薪酬水平的变动趋势,然后根据预测到的下年年底的市场薪酬平均水平状况,来确定本企业下年度全年的薪酬水平。这样,就可以确保本企业的薪酬水平在全年中都高于市场薪酬的平均水平。



(2)市场匹配型薪酬策略调整思路

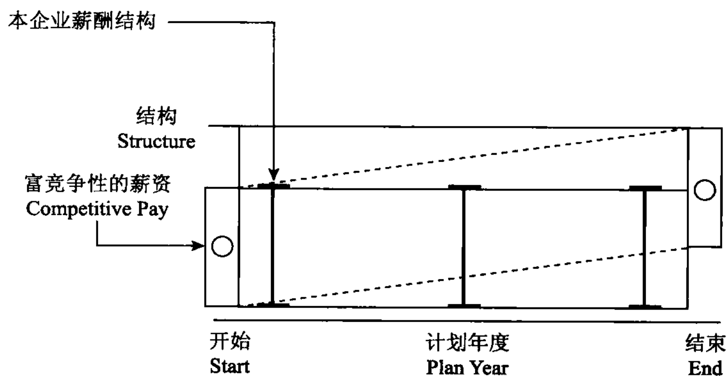
实践中,我们实现市场追随薪酬政策的方式是,在每年年底调薪(或做加薪预算)时,考虑到下一年度全年当中市场薪酬水平的变动趋势,然后根据预测到的下年年中时的市场薪酬平均水平状况,来确定本企业下年度全年的薪酬水平。这样,就可以确保本企业的薪酬水平在年初高于市场水平,在年底略低于市场水平,而在年中等于市场平均水平,全年的薪酬水平与市场大体持平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(3)市场滞后型薪酬策略调整思路

实践中,我们实现滞后型薪酬政策的方式是,在每年年底调薪(或做加薪预算)时,考虑到下一年度全年当中市场薪酬水平的变动趋势,然后根据预测到的下年年初时的市场平均薪酬状况,来确定本企业下年度全年的薪酬水平。这样,就可以确保本企业的薪酬水平在年初等于市场水平,在年中略低于市场水平,而在年底则低于市场平均水平。



2. 薪酬构成选择

薪酬构成是指在薪酬中,基本工资、奖金(含长期激励和短期激励)及福利(这里主要指非法定福利)所占的比重。

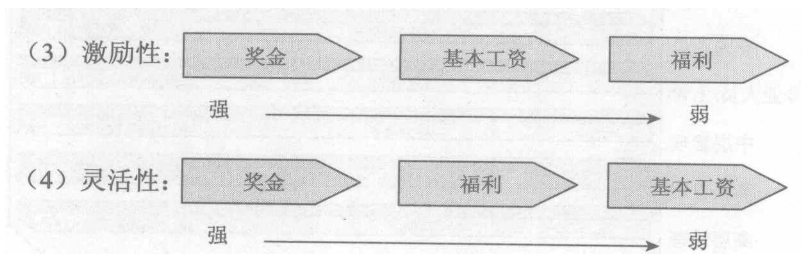
实践中,我们在选择一个企业的薪酬构成时,通常会考虑四个方面的因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

素：

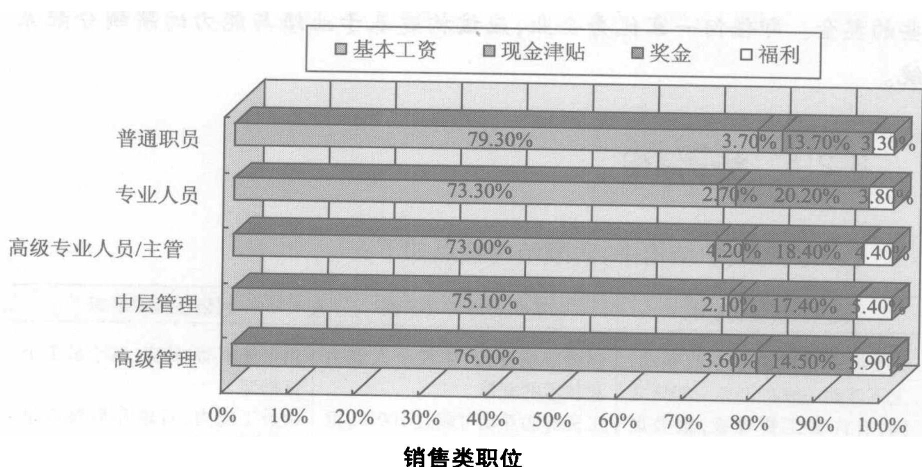
（1）附加成本：基本工资和奖金高，福利低。

（2）工作性质：比如：销售人员奖金所占的比重就应当比研发人员大，普通一线产业工人的基本工资可以贴着国家法定最低标准工资走。



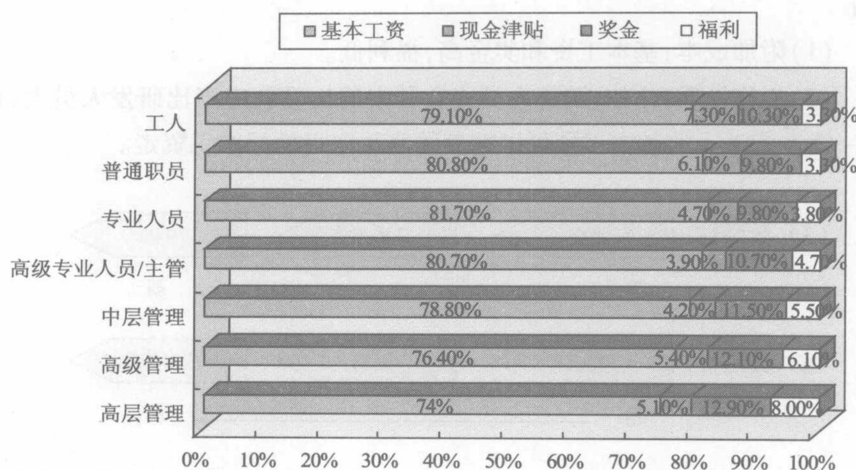
下面是某企业的薪酬构成比例，包括：员工的月基本固定工资、现金津贴、奖金与福利。该企业属于传统的产供销垂直一体化制造型公司，设计该公司的薪酬构成时，需要考虑公司所处的行业、商业周期、中短期战略重点、组织结构、人力资源等因素。建议可以从销售与非销售类别来区分公司的职位。

示例：某企业薪酬构成比例



销售类职位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



非销售类职位

实践中，优秀公司较之同行业的其他公司而言，通常会提供高于市场平均水平的薪酬总额。但是，优秀公司提供的基本工资大多数等同于市场平均工资水平，只不过这些优秀公司将公司的整体业绩跟员工个人的绩效紧密相连，当这些优秀公司取得很好的业绩时，它同时也为员工提供相对高一些的奖金。即任何一家优秀企业，应该构建基于业绩与能力的薪酬分配系统。

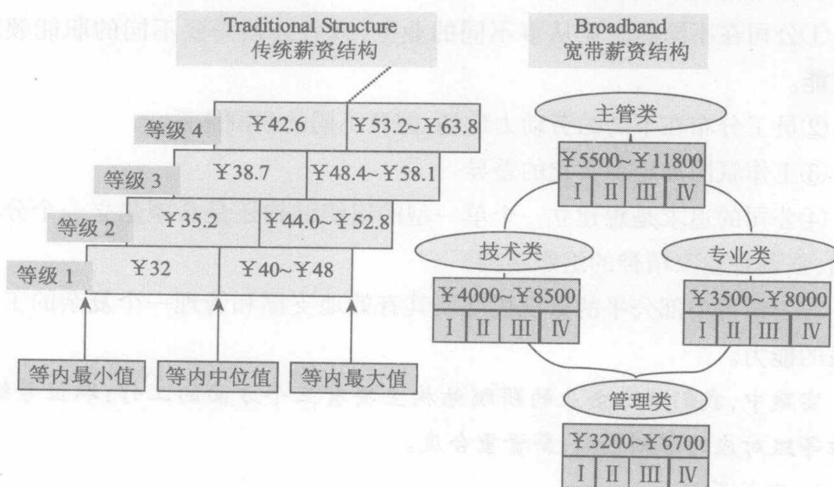
3.2.5 薪酬结构

在不同的组织结构中，薪酬结构特点如下：

成熟的层级式组织	易变的扁平式组织	网络型虚拟组织
工资变动范围由中点值驱动，上下浮动一般在35% ~50%之间，有许多工资等级，重叠区域大	强调市场价值、体现个人能力和技术的宽带 工资等的浮动可超过200%，重叠区域适度	由市场驱动，易变，基于员工个体框架 由员工能力、贡献和最终成果决定的框架

通常，成熟的层级式组织采用传统薪资结构，易变的扁平式组织及网络型虚拟组织采用宽带薪资结构，两种薪资结构的特点如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



传统薪资结构与宽带薪资结构

传统薪资结构适用于：

- 组织希望在薪酬上体现有限数量的职位层次之间的差别；
- 组织希望在薪酬和地位上为职位提供相应报酬；
- 讲究传统等级秩序的组织。

宽带薪资结构更适用于：

- 基于扁平化与流程再造的组织，更强调基于团队合作的组织；
- 寻找能打破职位之间边界的组织；
- 组织需要能胜任不同工作的员工，也就是需要员工能够掌握不同的技能与能力，希望能根据他们的能力与技能来提供报酬。

制订薪酬结构之前，需要明确以下三点：

（1）理解影响薪酬政策的市场动态：

①谁和我在竞争资源？

②我和竞争对手有何异同？

③在薪酬水平上，我们当如何定位？要留住我们的员工，需要多强的竞争力？我们的支付能力如何？

④公司获取竞争优势最关键的功能是什么？

⑤公司在哪里运营？这对我们吸引技术人才有何影响？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）决定薪资结构数量：

①公司在不同的产业从事不同的业务，或者公司需要不同的职能领域的技能。

②员工分布在不同的劳动力市场，需要不同的薪酬体系。

③工作氛围和组织文化的差异

④公司的追求是想建立一个单一型的组织结构还是希望建立一个分权式的、强调企业家精神的组织结构？

⑤公司对内部公平的重视程度及其有效地支撑和管理一个复杂的工资体系的能力。

实践中，我们确定企业的薪酬结构主要有三个方面的工作：职位等级；职位等级对应的薪酬区间；薪资重合度。

1. 职位等级

设计薪等时通常主要考虑以下几个因素：

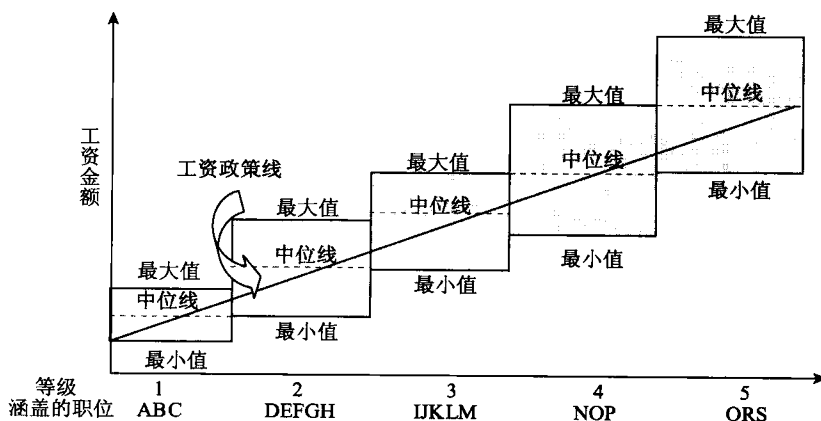
（1）职位数量的多少。在其他条件相同的情况下，企业的职位越多，薪等就越多。

（2）企业的管理倾向。主要考察企业是鼓励比较大的收入差别还是比较小的差别。

（3）企业文化。主要考察企业是否有能够接受较大的收入差别的企业文化。

（4）薪酬管理上的便利。为了管理上更加方便，薪等越少越好。

将所有职位进行分等的目的是使价值相同或相近的职位归入同一个薪等。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(3)收集并理解市场方面的薪酬资料

2. 职位等级对应的薪酬区间

在确定每等对应的薪酬区间之前,我们需要澄清几个重要的概念。

(1)中点值级差。中点值是指对应薪资等级中处于中间位置的薪资值,中点值级差是指两个相邻薪等对应的中点值之差的百分比。中点值级差越大则薪资结构中的级别数越少。计算公式如下:

$$中点值=(薪资最小值+薪资最大值)/2$$

$$中点值级差=[(较高职等的薪资中点值/较低职等的薪资中点值)-1]\times100\%$$

确定每等的中点值时需要考虑以下几点:

①公司的薪酬哲学,特别是公司的薪酬定位方面的决策;

②公司在作薪酬调查时所选的调查对象;

③低于中点值多少仍能在市场上聘用到员工?我们愿意支付该职位等级的优秀员工的工资是多少?

④从新聘用经验不足的员工成长为有能力的员工,需支付中点值薪资要多长时间?

制订中点值级差时需要考虑两点:

①中点值级差过大:为员工晋升而支付的薪酬成本过高;

②中点值级差过小:级差过小,则晋升员工不能得到相应的激励。

(2)浮动幅度(带宽)。通常我们在设计薪资架构时,每个职等所对应的薪资应当是一个区间值,每个职等对应薪资范围主要由三个薪资值所组成:

①职等对应薪资的最小值(薪等薪资最小值);

②职等对应薪资的最大值(薪等薪资最大值);

③职等对应薪资的中点值(薪等薪资中点值)。

通常来说,由于职等级别的高低不同,职位或职层所涉及技能与职责的复杂程度也会不一样,因此每个职等的薪资浮动幅度(带宽)也应当有所不同(薪资带宽能够反映出一个职位或职层的任职者们,从一个初级入门者到能力与业绩十分优秀者所需要的难度大小)。如果职位或职层所涉及的技能与职责在较短的时间内能够掌握,则此职等的带宽应该较小;而如果职位或职层所涉及的技能与职责需要较长的时间才能掌握,继续提升的机会也较小,则其相应的带宽较大。因此,我们在设计职等带宽时就应该注意:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职等越高则其带宽就应该越大，因为职等越高任职者能够胜任的速度会越慢。

一般来说，影响薪资浮动幅度（带宽）的主要因素如下：

①职位价值。价值越低，其对应的职等的浮动幅度（带宽）就越小；价值越大，其对应的职等的浮动幅度（带宽）就越大。因为价值越大的工作，任职者工作绩效的差别就越大，只有浮动幅度（带宽）比较大，才能激励那些承担对组织价值比较大的员工努力工作。

②职位层级。通常组织结构总是呈金字塔形式的，级别越高的员工，员工继续晋升的空间就越小。因此需要设计比较大的浮动幅度（带宽）来激励他们努力工作。

③基本称职和非常娴熟之间的能力差距。能力差距越大，任职者所付出的努力就越大，则浮动幅度（带宽）就越大。

④企业文化和管理倾向。强调拉开收入档次，鼓励或接受收入差距的企业，其浮动幅度（带宽）也会设计得比较大。

实践中，我们在设计薪资结构时，一般不直接确定薪等薪资的最小值和薪等薪资的最大值，而是确定该薪等的浮动幅度（带宽），再根据浮动幅度（带宽）和中点值计算出每个薪等的最小值和最大值。

浮动幅度（带宽）=（薪资最大值－薪资最小值）/薪资最小值×100%

薪等薪资的最小值＝中点值÷（1＋0.5×浮动幅度）

薪等薪资的最大值＝薪资最小值＋（薪资最小值×浮动幅度）

3. 薪资重合度

薪资重合度实际上就是较高职等薪资区间与较低职等薪资区间重复的比例。薪资重合度存在假设的前提是：优秀的低职等的员工有可能比高职等的新进人员或不称职人员对组织的贡献要大。假如没有薪资重合度，则会造成低职等的员工即使绩效再优秀也不如上一职等绩效差的。

薪资重合度计算公式：

$$薪资重合度=\frac{(较低职等薪资最大值-较高职等薪资最小值)}{(较低职等薪资最大值-较低职等薪资最小值)}\times 100\%$$

薪资重合度有三种形式：一是无重叠无缺口；二是有重叠；三是有缺口。薪资重合度大小的选择往往需要考虑以下几个方面的因素：

（1）企业类型：如果企业属于传统劳动密集型企业，则薪资结构的重合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度较小,甚至没有重合度;假如企业属于技术密集型或创新型的企业,则其重合度较大。

(2)薪资等级:通常来说,低职等之间的薪资重合度较高,高职等则薪资重合度较低。

(3)企业薪资成本:估算公司的总薪资成本,如果不能承受,则应适当增加重合度以扁平化薪资水平。

3.2.6 薪酬结构的管理机制

薪酬结构的管理机制主要包括两个方面:

1. 入轨机制:就是现有人员和新进员工如何进入这样的薪酬框架,入轨机制中很重要的一个工作就是如何给员工核薪。

2. 调整机制:如何根据业绩、能力和资历的变化以及其他因素来对员工的薪酬进行调整,调整机制中很重要的一个工作就是如何给员工调薪。

本书中将会在第7章中对核薪和调薪作详细的介绍。建立管理机制是对实现薪酬的动态调整、完善薪酬结构的关键。

3.3 基于能力的薪酬体系设计四步法

3.3.1 能力的概念

能力主要是指员工为了有效履行职位所必需的知识、经验、技能等的集合。实践中,我们可以从组织的层次上来划分能力:高层管理能力、中层管理能力和基层管理能力。这些不同组织层次的能力主要体现了组织在不同的发展周期、战略对组织能力的要求。同时,我们还可以从组织的序列上来划分能力:管理支持序列能力、营销序列能力、研发序列能力、生产序列能力和作业序列能力等,各种序列能力则体现了战略对组织人力资本核心技能不同要素的要求。因此,能力薪酬也有着不同的表现形式,主要表现为:知识能力工资、作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业技能工资、基于素质能力的工资和基于任职资格的工资。四种能力工资的表现形式、付酬因素、能力架构及适用对象如下表所示：

能力薪酬体系的表现形式、付酬因素、能力架构及适用对象

项次	能力薪酬的表现形式	付酬因素	能力架构	能力薪酬的适用对象
1	知识能力工资	工作相关的技能和知识	基于技能的深度和广度	白领的专业人员
2	作业技能工资			操作性的技术工人
3	素质能力工资	与组织的使命、愿景、核心价值观及战略、关键成功要素相关的素质	基于战略与文化的核心能力	中高层管理者、管理专家、技术专家、营销专家等
4	任职资格工资	与任职资格体系、职业生涯发展及薪酬相关的教育水平、经验、知识、技能、职业素养等能力因素	基于任职资格体系	专业性的管理类、技术类及服务类的人员

3.3.2 知识能力工资和作业技能工资

知识能力工资是根据员工所拥有的与工作相关的知识而决定员工报酬的工资方案，而作业技能工资则是根据员工所掌握的与工作相关的技能而决定员工报酬的工资方案。知识能力工资和作业技能工资在操作方法上是大致一样的。两者的差别在于，前者针对的对象是白领的专业人员，后者针对的主要对象是操作性的技术工人。

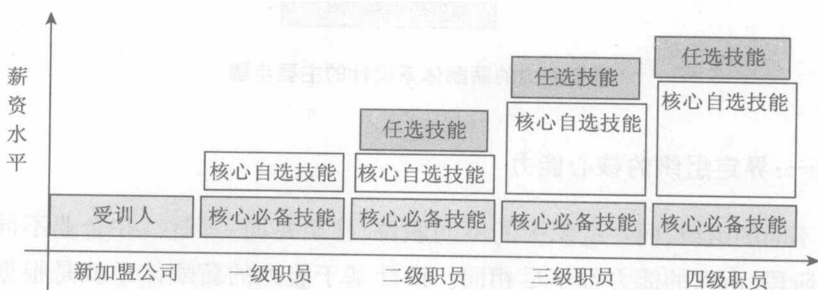
知识能力工资和作业技能工资可以根据员工的知识与技能的宽度或者深度两种方式来设计。技能宽度，是指员工掌握了与工作相关的几种不同技能；技能深度，是指员工掌握的与工作相关的某一种或几种专业技能的深度，这种深度是员工技能的高或者低的等级，等级越高的技能难度越大，也越难掌握，这种技能深度存在着一种递进的关系。

通常设计知识能力工资和作业技能工资，首先，将某一个工作序列中的工作从入门到复杂划分为几个等级（如新加盟公司的初学者、一级职员、二级职员、三级职员、四级职员）。员工每上升一级（比如员工由一级职员晋升到二级职员），就要求增加几项技能，由于每一项技能都对应一定的薪酬，所以员工升级的同时也获得了更高的工资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，根据工作需要将每一等级（如一级职员、二级职员、三级职员、四级职员）的技能模块分为核心必备技能和核心自选技能。核心必备技能是员工必须掌握的最基本、最重要的技能，也是划分技能等级的依据。

最后，需要对员工的技能进行定期的评估。举例：假如某位员工由二级职员到二级职员的能力培养需要12个月，可以针对他们每间隔12个月作一次能力评估。员工在晋升前就必须掌握好二级职员所对应的核心必备技能与核心自选技能。除了定期作技能评估以外，还要建立完善的培训管理制度、岗位轮换制度等。技能工资制示例如下图：



3.3.3 素质能力工资

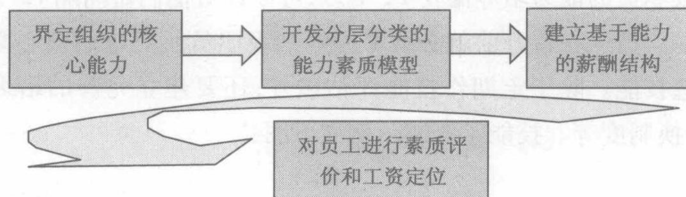
素质能力又称为胜任能力，主要是指那些使得人们产生高绩效的“冰山以下”的深层次的特质和动机。如“主动性”、“团队合作”、“成就导向”、“诚信”、“自信”等。它跟组织的使命、愿景、核心价值观及战略、关键成功要素密切相关。所以，素质能力工资针对的对象主要是企业的中高层管理人员、管理专家、技术专家、营销专家、财务专家等。

3.3.4 任职资格工资

任职资格主要由教育水平、知识、经验、技能、职业素养、其他特征等六个部分组织。任职资格工资其实就是基于职位序列的能力等级的工资体系，任职资格体系工资将“职位”与“能力”进行了很好的结合。因此，相对于前面三种能力薪酬而言，任职资格工资更加综合和实用。与知识能力工资和作业技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

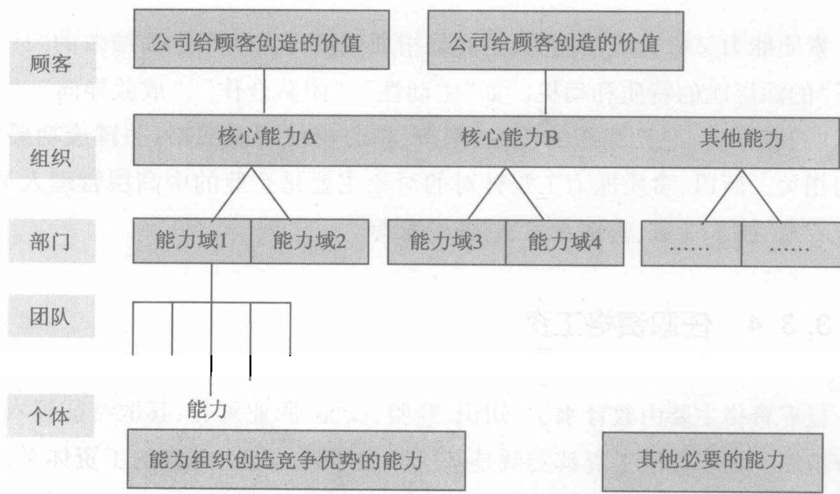
能工资相比,任职资格工资更加强调员工的内在特质和动机的重要性;与素质能力工资相比,任职资格工资承认能力素质对绩效的影响作用,但仍然离不开岗位工作所必备的知识和技能。本书后面所谈到的基于能力的薪酬体系设计的主要步骤,也即是任职资格工资体系设计的主要步骤。



基于能力的薪酬体系设计的主要步骤

步骤一:界定组织的核心能力

不同的组织,同一组织中的不同职位,甚至是同一职位,在企业不同的发展阶段,所需的能力都不尽相同。设计基于能力的薪酬体系就是根据员工所拥有的组织所需要的各种能力来支付报酬的。因此,首先必须界定组织所需要的核心能力。本书借鉴平迪·赛达马安拉卡(Pentti·Sydänmaanlakka)的组织能力界定模型,如下图所示:



组织能力界定模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

步骤二:开发分层分类的能力素质模型

首先,在开发分层分类的能力素质模型之前,我们需要对组织的职位序列进行划分,接着在职位序列划分的基础上来进行任职资格的开发。由于任职资格是以能力等级为基础,因此划分职位序列和职位种类的依据是从事该职位工作多必需的能力相近,这种划分通常会打破部门的界限。

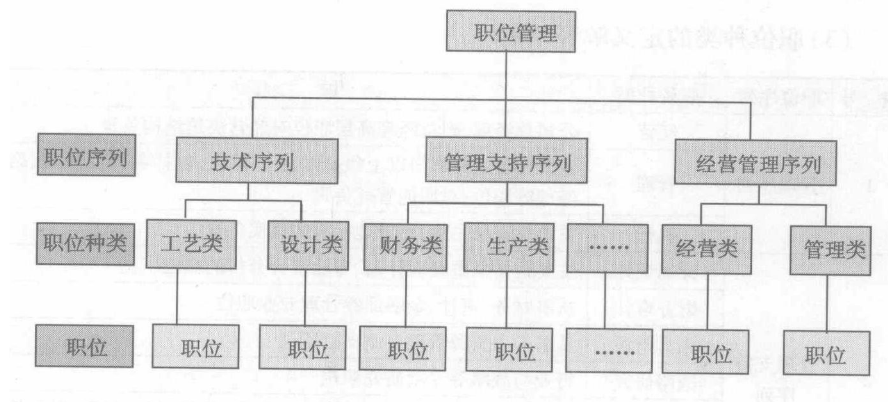
其次,我们需要对各职位序列进行定义和划分各职位种类的级别。

第一,明确级别定义:明确该职种专业人员从初学者成长为业务专家,中间应该经历哪些成长阶段?每个成长阶段员工的总体特征是什么?每个级别在专业经验、专业成果、能力方面有什么具体要求。

第二,分析级别差异:包括纵向差异,即高级别的人员能做而低级别的人员做不了的事情;横向差异,即高级别的人员与低级别人员都能做,但是高级别的人员比低级别的人员做得更好的事情。

1. 组织的职位序列划分

下面是某公司职位序列划分、职位序列定义、职位种类定义的举例。



(1)组织的职位序列划分举例

职位序列	管理序列			管理支持序列						技术序列		营销序列			作业序列		
职位种类	经营	管理	执行	计划统计	财务审计	人力资源	战略研究	专项事务管理	物流仓库	工艺技术	设计技术	销售	市场	客服	技工	操作工	辅助工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）职位序列的定义解释举例

编号	序列名称	解释
1	管理序列	在企业既定的战略规划和经营管理模式下，根据管理知识与相关经验，从事经营决策、管理监督与执行工作；在组织结构中具有稳定的管理层级与下属，负有管控与监督的责任的职位；具体分为经营、管理、执行三个种类
2	管理支持序列	根据企业既定的组织结构与业务规划，采用专业领域的技术、方法和相关经验，为管理者行使决策、管理与监督职能提供专业性支持与服务的职位；具体分为：计划统计、财务审计、人力资源、战略研究、专项事务管理、物流仓库六个种类
3	技术序列	在企业既定的战略规划与研发组织体制下，根据相关领域的知识、技能与事务经验，从事产品、技术、工艺的研究开发等工作的职位；具体分为：工艺技术、设计技术两个种类
4	营销序列	在企业既定的战略规划与营销组织体制下，根据销售、营销及相关领域的知识与经验，进行市场开发，实现产品订单与产品销售、客户服务等工作的职位；具体分为：市场、销售、客服三个种类
5	作业序列	在企业既定的生产规划与作业流程方式下，根据实际操作中学习的知识与技能，从事产品及零部件的生产以及机械设备的维护、保养以及企业后勤服务工作的职位，具体分为：技工、操作工、辅助工三个种类

（3）职位种类的定义解释举例

编号	职位序列	职位种类	解释
1	管理序列	经营	公司总经理、副总经理高层职位对经营决策结构负责
		管理	主要指事业部部门以上级别的各个职位，包括各部门经理、副经理等职位；对职能管理负责
		执行	主要指基层主管，对管理标准的落实负责
2	管理支持序列	计划统计	主要是指从事经营计划、专业统计分析的职位
		财务审计	从事财务、审计、金融证券管理专业职位
		人力资源	从事人力资源管理专业支持职位
		战略研究	行业与战略等专项研究职位
		专项事务管理	从事企业策划、企业文化、基建与技改、投资、行政后勤、科研管理、法律事务、质量管理等专项事务性工作的职位
		物流仓库	从事采购、物流运输、仓储事务管理的职位
3	技术序列	工艺技术	从事研发与现场工艺设计的职位
		设计技术	从事电气技术设计的技术职位
4	营销序列	销售	从事市场分析与管理的职位
		营销	从事销售一线工作的职位
		客服	从事客户服务工作的职位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

编　号	职位序列	职位种类	解　　释
5	作业序列	技工	从事设备维修、保养等技术工种职位
		操作工	从事生产制造、加工及工艺流程具体操作的职位
		辅助工	从事生产辅助支持工作的职位

2. 任职资格体系开发

将组织所需的能力细化到职位序列中，为每个职位序列开发出与其对应的任职资格。然后再根据任职资格的要求来衡量员工所具备的能力。

任职资格标准体系开发思路：

（1）分类分级

任职资格分类最好是基于职位序列。举例：

职位序列	职位种类	级　　数
技术序列	软件研发、系统研发、集成电路设计	五级
营销序列	客户经理、技术支持、客户服务	五级

（2）角色定义

角色定义规定了公司对各级各类任职者“能做什么、需要做到什么程度”的期望，它是任职资格标准体系的核心。

角色定义的基本内容：

①承担的责任大小；

②在本专业领域的影响；

③对流程优化和体系变革所起的作用；

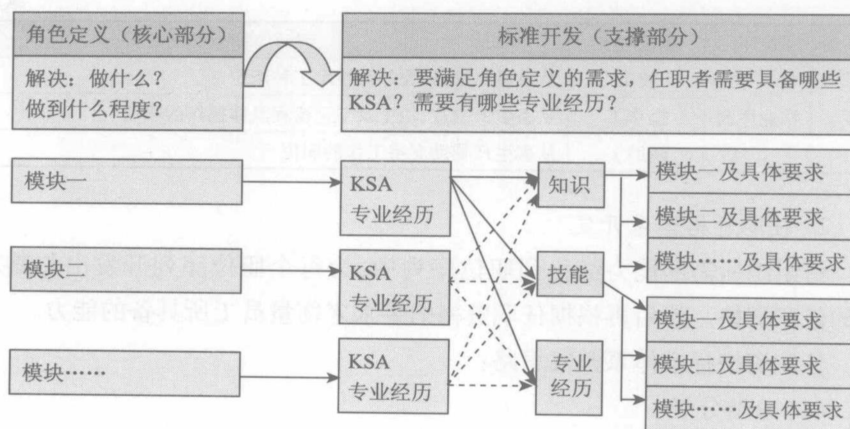
④要求的知识的深度和广度、技能的高低；

⑤解决问题的难度、复杂度、熟练程度和领域。

（3）任职资格标准开发

标准的开发要解决的问题是：要达到在角色定义中“能做什么、需要做到什么程度”的要求，任职者应当具备哪些 KSA（知识 Knowledge、技能 Skill、能力 Ability）？需要有哪些专业经历？基本思路如下图：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(4)任职资格架构

实践中,可以将任职资格体系分为教育水平、知识、经验、技能、职业素养、其他特征等六个主要部分。我们通过开发任职资格的六个主要部分,来推导出我们需要的分层分类的能力素质模型。

步骤三:建立基于能力的薪酬结构

基于能力的薪酬结构,大多是采用宽带薪酬结构。与基于职位的薪酬体系不同的是,能力薪酬作为一种新兴的薪酬模式,目前国内实施基于能力薪酬的企业并不普遍。所以很难从市场上寻找到可参照的标准。况且一个组织的核心能力一定是保密的,我们也很难获取到这方面的详尽信息。一种较简单的操作方法是,调查每一个任职资格系列最具有代表性的级所对应的标杆职位的市场工资率,以此为基准,再利用每项素质与职位绩效的关联性来确定每项素质的薪资金额,与职位绩效相关性越高,则该项素质的薪资金额就越大。由于难以获得详细的各级别任职者的市场薪酬信息,任职资格工资体系通常是在职位工资的基础上进行调整。具体做法是:

首先确定一个等级作为能够符合公司要求的基准级别,此级别的工资就是通过岗位价值评估所得到的职位工资;其次根据各等级之间的能力要求差距和市场薪酬的高位和地位数据,确定工作宽带区间;然后,设定想到基准级别工资的调整幅度,如下表所示:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职位序列	职位种类	一级	二级	三级	四级	五级
管理序列	执行类	/	标准档位	+3 档	+4 档	+5 档
	经营类	/	标准档位	+3 档	+4 档	+5 档
生产序列	质量类	-1 档	标准档位	+2 档	/	/
	生产类	-2 档	标准档位	+2 档	+3 档	/
营销序列	销售类	-1 档	标准档位	+2 档	+3 档	/
	市场类	-1 档	标准档位	+2 档	+3 档	/
技术序列	研发类	-2 档	标准档位	+2 档	+4 档	+5 档
管理支持序列	行政类	-2 档	标准档位	+2 档	/	/
	财务类	-2 档	标准档位	+2 档	+3 档	/
	人力资源类	-2 档	标准档位	+2 档	+3 档	/
	战略研究类	-2 档	标准档位	+2 档	+3 档	/

步骤四：对员工进行素质评价和工资定位

根据各等级的任职资格条件的要求，评价员工的能力，员工通过具备某个等级的能力而获得相对应的报酬。

3.3.5 实施基于能力的薪酬体系的利弊

1. 实施基于能力的薪酬体系的优势

相对于传统的基于职位的薪酬体系而言，基于能力的薪酬体系是一种方兴未艾、尚未成熟的薪酬体系，它是在适应企业新的生存环境和帮助企业解决成长和发展中的一系列问题的过程中，逐步兴起的。基于能力的薪酬体系不是根据职位的价值大小来确定员工的报酬，而是抛开职位的因素，完全按照员工所具备的与工作相关的技能或能力的高低来确定其报酬水平的。因此，相对于传统的职位薪酬体系，基于能力薪酬体系的优势主要体现在以下方面：

(1)为员工提供了更加广阔的职业生涯发展通道，支持扁平化组织结构

基于能力的薪酬体系，打破了传统的职位等级的官本位特点，为员工提供了更加多样化的、更为宽广的职业生涯通道。即员工不再需要通过职位的晋升来获得更高的报酬，只需要提高自己的知识、技能或能力就能够获得更高的报酬了。因此，它也是适应新的扁平化组织的重要薪酬模式之一。

(2)鼓励员工不断学习，提高自身的能力

更加有利于鼓励和牵引员工提升自己的知识、技能或能力，从而帮助组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

织提升人力资源素质,培养员工的核心专长与技能。

(3)构建学习型组织,维持组织的核心竞争力

在帮助员工提升核心专长于技能的基础上,能够有效支撑企业的核心能力的培育,并为组织的成本削减以及为顾客创造价值的能力提供帮助。这样有助于构建学习型组织,从而维持和促进组织的核心竞争力。

2. 实施基于能力的薪酬体系面临的问题和难点

尽管基于能力的薪酬体系有着诸多的优点,但是根据笔者的实践经验来看:由于能力本身的难以评估和不确定性,在实际应用中基于能力的薪酬体系尚有相当的难度。原因如下:

(1)目前绝大多数中国企业并未达到足够大的规模,企业内的职位数量也并非足够多;而且在国内实施能力工资的企业凤毛麟角,类似的市场工资数据极少,相关部门公布的参考工资价格往往是市场平均价,不能体现各等级的差别。当前确定能力薪酬水平一般有两种方法:一种是基准职位转换法,即给所需要定价的能力找到一个类似的基准职位,并对此职位进行市场调查;另外一种是等价职位对应法,即针对内部的职位工资体系等价职位,这种方法更强调内部薪酬的一致性。但不论是哪一种方法,目前还都做不到针对某一能力模块进行定价,因此最终得到的是一组能力大包的薪酬数据。

(2)基于能力的薪酬体系需要对能力进行周期性评估,鉴定员工的能力,这些都加大了企业管理工作的难度,增加了成本。

(3)能力的利用,员工所掌握的知识、技能和业绩之间并没有必然的因果关系。有可能是能力达到了,薪资也提高了,造成人力资源成本的大量增加而企业的业绩却并没有提高。能力薪酬面临的第一项责难是针对其付酬假设的:能力强,绩效一定就好吗?首先,能力的涵盖范围很广,既包括具体的技能,也包括潜在的素质,在这些能力中哪些是真正决定绩效的能力要素?其次,即使确定了与绩效高相关性的能力要素,又怎样能保证员工在这些单向能力要素上强,其绩效就一定会好吗?比较产生绩效是多项能力互相组合后的结果,仅考察单项的技能,并不能完全解释能力与绩效的关系。

能力强的员工在相同的工作上会产生更高的绩效,这是基于常理和直觉的一种判断。要完全验证这一判断,需要构建数学模型,并通过采集大量的数据来分析和验证。就目前而言,尚无法得出具体的、可信度高的模型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且这种统计验证的方法，不能适合大多数的企业，因为通常单一企业都没有足够大的样本量。因此，采用实证的方法逐步完善能力薪酬和验证能力与绩效的关系，而不必拘泥于数学上的完全可验证。毕竟，只要能够通过能力薪酬起到激励员工、提高绩效的作用就已经达到了构建能力薪酬的目的。

在实际应用中，如果仅构建能力薪酬显然不足以保证能力产生高绩效，因此，它必须与能力的构成方式、开发与认定机制以及生效条件等各方面因素有机结合起来，才可能产生系统性的效力，以促进能力向高绩效的“变现”。这就要求在建设能力薪酬体系的实际操作中，要系统化思考，建立一条从能力分析、能力开发、能力评估、能力鉴定到能力激励的能力生效价值链。

（4）能力的培训，当企业实施能力薪酬体系后，企业为了提高员工的技能，势必加大培训力度，那么企业在培训方面投入的成本也会随之而增加。能力薪酬最为人诟病的一点就是会导致人工成本居高不下，这一方面是因为能力只会随着学习及经验的积累而不断深化和加强；另一方面员工掌握的能力并不一定在工作中有应用的机会，因此能力的积累速度往往超过业绩的增长速度。

要克服这一问题，首先要加强对薪酬总量的控制，一般而言能力薪酬的增长要采用长增长周期、高增长量的方式，以控制薪酬总量不至于在短期内大幅度增加。

其次，要加强能力与绩效的关联，使得员工薪酬增长不仅仅根据已经掌握了多少技能，还要根据在实际工作中应用了多少技能。如下表所示：

不同技能水平	不同绩效水平			
	优秀	良好	合格	不合格
一级	5.8k	5.6k	5.4k	5.2k
二级	6.0k	5.8k	5.6k	5.4k
三级	6.2k	6.0k	5.8k	5.6k
四级	6.4k	6.2k	6k	5.8k
五级	6.6k	6.4k	6.2k	6k

注：其中k值为根据薪酬调研所确定的标准薪酬基数

最后，还要定期对员工进行能力鉴定和评价，以保证其能力不至于荒废。

（5）实施能力薪酬体系，企业直线经理应该具备一定的人力资源管理技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能,而现实中,这点也较难达到。

3.4 某公司薪资结构设计操作步骤

步骤1:工作分析与职位评价

这一步骤前面已经进行了详细的说明,在这里就不再赘述。这一步骤有几个重要环节:梳理组织结构、理清组织层级与职位序列、工作分析、选择关键职位、选择职位评价的付酬要素、设计打分量表、进行职位评价、校对职位评价的结果。

步骤2:根据评价点值的大小对职位进行排序并初步分组

这一步骤有几个重要环节:根据评价点值进行排序、按照排序结果对职位进行初步分组(初步设定工资级别的数量,也就是所谓的将职位按照点值的大小来分等)。

在做好职位评价以后,我们就可以将这些职位按照其点值的大小进行排序(下表)。这样做的目的是,看一看排序过的职位结构是否符合直觉的判断。这里需要注意的关键问题是:职位排序的结构是否反映了不同职位的功能差异?点值之间的差异能否反映职位之间所存在的价值差异程度?

根据评价点值对职位进行的排序

顺　　序	职位名称	点　　值
1	财务成本统计员	185
2	客户服务专员	260
3	总经理秘书	345
4	行政主管	355
5	总账会计	410
6	薪资福利主管	435
7	会计主管	460
8	质量管理工程师	475

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

顺　序	职位名称	点　值
9	行政部经理	480
10	品质管理经理	525
11	高级研发工程师	545
12	财务部经理	550
13	IT 项目经理	565
14	销售部经理	668
15	生产总监	733
16	运营副总	885

- 按照职位点值对职位进行初步分组

通过对职位评价点值的分析后，我们可以了解：尽管不同的职位得到的评价点值是不一样的，但是有些职位的评价点值与另一些职位相当接近。因此，我们可以初步判断，点值接近的职位应当是属于同一级别的。我们还可以利用自然判断点值来划定职位的等级。如下表所示，我们以 100 点值为界限对上表中的职位进行初步的等级划分，可以初步将其划分为八个等级。

根据职位点值对职位进行分组

职位等级初步划分	职位名称	点　值
1	财务成本统计员	185
2	客户服务专员	260
3	总经理秘书 行政主管	345 355
4	总账会计 薪资福利主管 会计主管 质量管理工程师 行政部经理	410 435 460 475 480
5	品质管理经理 高级研发工程师 财务部经理 IT 项目经理	525 545 550 565
6	销售部经理	668
7	生产总监	733
8	运营副总	885

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤3:根据职位点值来确定职位等级的数量与区间点值范围

这一步骤有几个重要环节,就是在职位等级区间选取点值的范围,可以采取最大值绝对值恒定与最大值的差异比率恒定,也可以采取最大值绝对值递增与最大值的差异比率递增。

我们在上一步骤中根据这些职位的评价点值进行了初步的等级划分,但是在实际操作过程中,由于不可能对企业的所有职位都进行职位评价,因此,在划分职位等级的时候还要考虑到其他未被评价的职位(还有一些非典型的职位,也就是在市场上找不到参照的职位)的情况。这时,我们就需要仔细考虑到底应当划分多少个职位等级比较合适,并且确定每一个职位等级的最低点值和最高点值。职位等级的划分跟企业中的职位数量以及职位之间的差异大小,企业的薪酬哲学、文化及管理都有着很强的关联性。

根据点数分布所作的初步职位等级划分

顺　序	职位名称	点　值
1	财务成本统计员	185
2	客户服务专员	260
3	总经理秘书	345
4	行政主管	355
5	总账会计	410
6	薪资福利主管	435
7	会计主管	460
8	质量管理工程师	475
9	行政部经理	480
10	品质管理经理	525
11	高级研发工程师	545
12	财务部经理	550
13	IT 项目经理	565
14	销售部经理	698
15	生产总监	733
16	运营副总	885

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上一步骤中我们以100点值来界定对职位等级的初步划分。在这里，我们需要考虑对职位的等级作更为细致的划分，以将一些未评价也包括在内，同时反映出不同等级之间的应有价值差距。这时，我们可以采取几种不同的方式来进行不同职位等级内部的点数区间划分。其中的一种方式是对每一职位等级的最大点数都以恒定的绝对级差方式来确定。在下表中，39点是个职位等级的最大点数都以恒定的绝对极差。然而，虽然最大值的绝对级差是恒定的，但其差异比率是变化的。在表中我们可以看到，这时的差异比率呈现递减的趋势。

各职位等级最大点数之间的绝对级差恒定的情形

职位等级	职位点数等级		最大值的绝对级差	最大值的差异比率
	最小值	最大值		
1	140	189		
2	190	239	递增49	26%
3	240	289	递增49	21%
4	290	339	递增49	17%
5	340	389	递增49	15%
6	390	439	递增49	13%
7	440	489	递增49	11%
8	490	539	递增49	10%
……	……	……	……	……

除了上述这种确定不同职位等级最大点数之间的级差的方式之外，还有其他一些方法。比如，可以将上述的恒定级差转变为变动级差，职位等级越高，相邻两个职位等级的最大点数之间的差异就越大。或者先确定差异比率，然后再推算不同职位等级的最大点数之间的级差。在这种情况下，可以采取差异比率恒定的做法，也可以采取差异比率变动（递增）的做法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各职位等级最大点数之间的绝对级差递增的情形

职位等级	职位点数等级		最大值的绝对级差	最大值的差异比率
	最小值	最大值		
1	140	185		
2	186	205	递增 20	11%
3	206	235	递增 30	15%
4	236	275	递增 40	17%
5	286	325	递增 50	18%
6	326	385	递增 60	18%
7	386	455	递增 70	18%
8	456	535	递增 80	17%
……	……	……	……	……

各职位等级最大点数之间的差异比率恒定的情形

职位等级	职位点数等级		最大值的绝对级差	最大值的差异比率
	最小值	最大值		
1	140	189		
2	190	220	递增 31	16%
3	221	255	递增 35	16%
4	256	296	递增 41	16%
5	297	343	递增 47	16%
6	345	398	递增 55	16%
7	399	462	递增 64	16%
8	463	536	递增 74	16%
……	……	……	……	……

各职位等级最大点数之间的差异比率递增的情形

职位等级	职位点数等级		最大值的绝对级差	最大值的差异比率
	最小值	最大值		
1	140	189		
2	190	223	递增 34	18%
3	224	268	递增 45	20%
4	269	330	递增 62	23%
5	331	419	递增 89	27%
6	420	545	递增 126	30%
7	546	730	递增 185	34%
8	731	1008	递增 278	38%
……	……	……	……	……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后,假定我们以对每一职位等级的最大点数都以恒定的绝对极差方式,对上述表中的职位进行进一步的职位等级划分,决定将其划分为包括15个等级在内的职位等级结构,不同职位等级的最大点数之间的级差为49,则确定下来的职位等级也就是如下表所示的薪资等级。

正式职位(薪资)等级划分及其点值变动区间

职位点数等级	点数跨度
1	140～189
2	190～239
3	240～289
4	290～339
5	340～389
6	390～439
7	440～489
8	490～539
9	540～589
10	590～639
11	640～689
12	690～739
13	740～789
14	790～839
15	840～889

步骤4:将职位等级划分、职位点值与市场薪资数据相结合

这一步骤重要的环节包括:如何将职位点数与市场薪资数据作回归分析,可以用多项式回归、线性回归、指数回归、对数回归等,相关系数强度如何。

假定我们通过外部市场薪资调查得到了相应职位的市场薪资水平,这样,我们就可以得到与被评价职位有关的两列数据,一列是点数值,一列是薪资水平数值。根据这两列数据,我们可以制成散点图,其中纵轴表示职位的市场薪资水平,横轴表示职位评价点数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职位评价点数与市场薪资水平

职位等级	职　　位	点值范围	评价点值	市场平均薪资水平(元)
1	财务成本统计员	140～189	185	900
2		190～239		
3	客户服务专员	240～289	260	1750
4		290～339		
5	总经理秘书 行政主管	340～389	345 355	2530 2670
6	总账会计 薪资福利主管	390～439	410 435	3300 3470
7	会计主管 质量管理工程师 行政部经理	440～489	460 475 480	3480 3550 3600
8	品质管理经理	490～539	525	4250
9	高级研发工程师 财务部经理 IT 项目经理	540～589	545 550 565	4400 4610 4630
10		590～639		
11		640～689		
12	销售部经理 生产总监	690～739	698 733	5840 6230
13		740～789		
14		790～839		
15	运营副总	840～889	885	7620

我们可以运用最小二乘法来对两列数据进行拟合，以得到一条能够体现不同职位等级的薪酬趋势的直线(当然，这条薪酬趋势曲线，你也可以用多项式、指数、对数等函数来作回归分析，在这里我们是用最小二乘法来拟合的)。根据数学计算的要求，设 X 为职位评价点数，Y 为来自薪酬调查的市场薪酬水平数据，那么只要从下列联合方程中解出 a 和 b 的值，便可推出回归直线方程 $Y=a+bX$：

$$\sum Y = na + b\sum x \quad (1)$$

$$\sum XY = a\sum X + b\sum X^2 \quad (2)$$

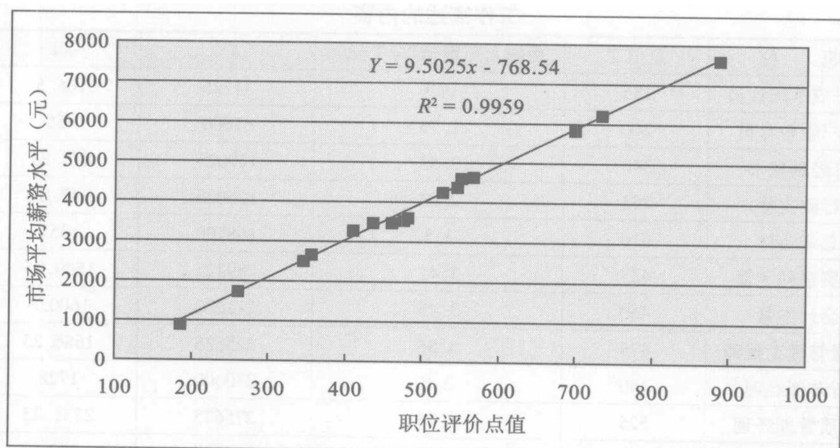
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

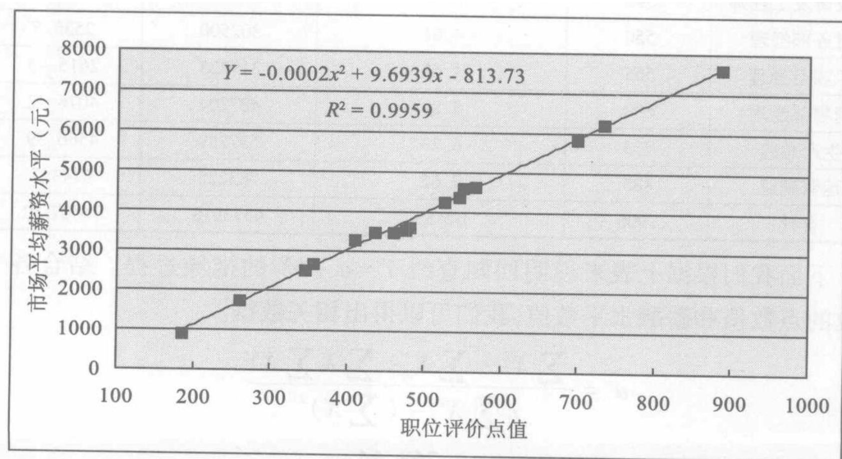
解上述方程组可以得到：

$$a = \frac{\sum X^2 \cdot \sum Y - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

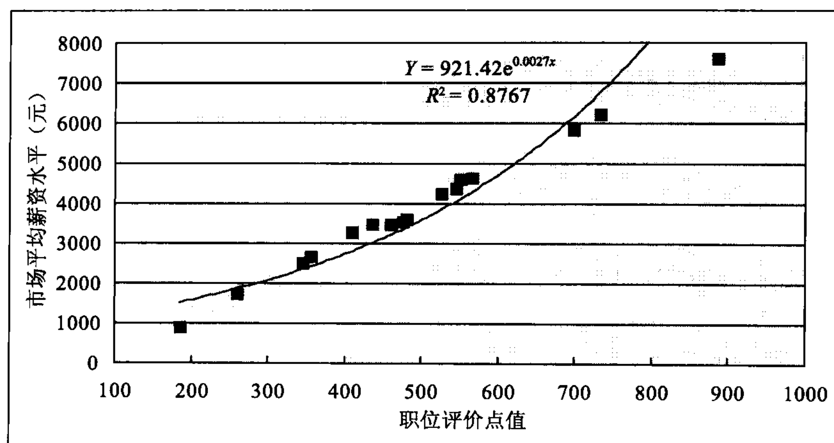
下图分别为线性回归分析、多项式回归分析、指数回归分析的薪酬政策线，读者可以发现相关系数的平方都大于0.8，意味着用作线性回归分析的薪酬政策线、用作多项式回归分析的薪酬政策线、用作指数回归分析的薪酬政策线，表明薪酬数据被职位评价得分用来解释的成分较多，不能被解释的成分较少。在这里我们选择用线性回归。





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





工作描述的内容

职 位	点值 X	薪酬水平数值 Y(千元)	X^2	XY
财务成本统计员	185	0.9	34225	166.5
客户服务专员	260	1.75	67600	455
总经理秘书	345	2.53	119025	872.85
行政主管	355	2.67	126025	947.85
总账会计	410	3.3	168100	1353
薪资福利主管	435	3.47	189225	1509.45
会计主管	460	3.48	211600	1600.8
质量管理工程师	475	3.55	225625	1686.25
行政部经理	480	3.6	230400	1728
品质管理经理	525	4.25	275625	2231.25
高级研发工程师	545	4.4	297025	2398
财务部经理	550	4.61	302500	2535.5
IT 项目经理	565	4.63	319225	2615.95
销售部经理	698	5.84	487204	4076.32
生产总监	733	6.23	537289	4566.59
运营副总	885	7.62	783225	6743.7
合计	7906	62.83	4373918	35487.01

下面我们根据上表来说明回归直线 $Y = a + bX$ 的推导过程。结合各个职位的点数值和薪酬水平数值,我们可以得出相关数据。

$$a = \frac{\sum X^2 \cdot \sum Y - \sum X \sum XY}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = -768.54$$

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

$$b=\frac{n\sum XY-\sum X\sum Y}{n\sum X^2-(\sum X)^2}$$

$$b=9.5025$$

用上述方法推导出来的直线 $y=9.5025x-768.54$，即为用最小二乘法拟合出的直线（这条线在这里又被称为薪酬政策线），其中的相关系数 R 的平方大于0.8，符合要求（用多项式、指数来拟合薪酬政策线都可以，因为相关系数 R 的平方大于0.8，均符合要求）。将职位的点数带入 X，即可求出相应的 Y，即经过平滑处理后的各职位薪酬水平。根据上述计算公式，我们得出下表所示的与16个职位等级相对应的薪资区间中值。

经过平滑处理后各职位等级所对应的薪资区间中值

等级	职位	点值范围	职位评价点数中值	区间薪资中点值
1	财务成本统计员	140～189	165	799
2		190～239	215	1274
3	客户服务专员	240～289	265	1750
4		290～339	315	2225
5	总经理秘书 行政主管	340～389	365	2700
6	总账会计 薪资福利主管	390～439	415	3175
7	会计主管 质量管理工程师 行政部经理	440～489	465	3650
8	品质管理经理	490～539	515	4125
9	高级研发工程师 财务部经理 IT项目经理	540～589	565	4600
10		590～639	615	5075
11		640～689	665	5551
12	销售部经理 生产总监	690～739	715	6026
13		740～789	765	6501
14		790～839	815	6976
15	运营副总	840～889	865	7451

步骤5：比对薪资区间中点值与外部市场薪资水平的比较比率，对问题职位的区间中点值进行调整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一步骤有几个重要环节：如何将外部市场薪资数据转换成当地的薪资数据，需要用到薪资转换指数、职等的薪资中点值等。

示例：部分城市薪资转换指数

北京	上海	广州	深圳	天津	沈阳	大连	青岛	成都	武汉
100	100	99.83	99.22	80.65	82.91	81.37	79.88	75.43	79.91
重庆	南京	昆明	苏州	厦门	无锡	杭州	汕头	宁波	海口
76.55	79.57	78.87	83.08	85.36	83.93	83.2	83.25	86.61	79.77
福州	长沙	贵阳	长春	合肥	哈尔滨	南宁	乌鲁木齐	济南	西安
67.69	57.85	55.65	53.93	50.25	50.5	49.4	48.83	48.88	48.85
石家庄	南昌	郑州	兰州	太原	银川	西宁	呼和浩特		
44.84	44.82	44.74	43.38	40.24	37.92	33.73	29.12		

假如你所在的公司位于成都，而你获取的数据是上海地区的同类型公司，那么在作薪资数据转化时，你需要考虑上海与成都这两个城市之间的薪资数据转化。我们可以从表中看到：上海的薪资指数是100，而成都的薪资指数是75.43。

在通过上述步骤得出每一职位等级的薪资中点值之后，我们通常还需要对薪资区间中值与外部市场薪资数据之间的比率（即比较比率）进行分析，以发现可能存在问题的特定职位等级的薪资定位。这是因为，理想的薪资结构表应该体现两个方面的关系：一是所评价职位之间的关系；二是推导出的职位所对应的薪资区间中值与外部市场薪资之间的关系。一般来讲，比较比率减去100%之后结果在正负10%以内，我们认为都是可以接受的，这也表明该职位等级的薪资内部一致性和外部竞争性是比较协调的。对于结果超过10%的职位，企业可以考虑适当予以调整。

经过平滑处理后个各职位等级所对应的薪资区间中值

职位等级	职　　位	点值范围	评价点值	市场平均薪资水平（元）	薪资中点值	比较比率（%）（中点值/市场薪资水平）
1	财务成本统计员	140～189	185	900	799	89
2		190～239			1274	
3	客户服务专员	240～289	260	1750	1750	100
4		290～339			2225	
5	总经理秘书 行政主管	340～389	345 355	2530 2670	2700	106.7 101.1

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职位等级	职　　位	点值范围	评价点值	市场平均薪资水平(元)	薪资中点值	比较比率(%)(中点值/市场薪资水平)
6	总账会计 薪资福利主管	390～439	410 435	3300 3470	3175	96.2 91.5
7	会计主管 质量管理工程师 行政部经理	440～489	460 475 480	3480 3550 3600	3650	104.9 102.8 101.4
8	品质管理经理	490～539	525	4250	4125	97.1
9	高级研发工程师 财务部经理 IT项目经理	540～589	545 550 565	4400 4610 4630	4600	104.5 99.8 99.4
10		590～639			5075	
11		640～689			5551	
12	销售部经理 生产总监	690～739	698 733	5840 6230	6026	103.2 96.7
13		740～789			6501	
14		790～839			6976	
15	运营副总	840～889	885	7620	7451	97.8

比如，如上表所示，与市场薪资水平相比，财务成本统计员职位所对应的薪资区间中值偏低。这主要是由于在组织内部的职位评价过程中，这个职位在组织的内部价值评价偏低，而在外部市场上，这个职位的价值相对较高。当然，对于这些根据外部市场标准相差高低较多的职位，企业在是否调低或调高其薪资区间中值，最好是根据自身的具体情况而定。假如薪酬成本在企业总成本中所占的比例不大，那么企业就可以将中点值定高一些。但是如果根据外部市场标准出现了报酬明显过低的职位，那么企业可能就不得不相应调高该职位所对应的薪资区间中值。这是因为，如果只考虑内部一致性而不考虑外部竞争性，这些职位可能很难招募到合适的人员。例如：八职等以上的职位是企业的重要员工，那么我们可以将八职等以上的薪资中点值定位高于市场平均薪资，可以选择高于10%、25%，这种定位是考虑薪资的外部竞争性。到底是要选择薪资的内部一致性，还是外部竞争性，都要服从于企业战略与管理的需要。

步骤6：根据确定的各职位等级或薪资等级的区间中点值来建立薪资结构表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一步骤中有几个重要环节:如何确定职等的中点值、如何确定职等的带宽、如何确定中点值级差。

我们在这里给出市场薪资一般带宽与中点值级差建议,你可以在设计薪资结构时作为参考。

序　　号	类　　别	带宽建议
1	一般人员	20% ~25%
2	办公室、技术和辅助专业人员	30% ~40%
3	中等水平的专业人员、中级管理人员	40% ~50%
4	较高水平的专业人员、高级管理人员	50% 以上

序　　号	类　　别	中点值级差建议
1	一般员工	10% ~15%
2	一般专业人员、一般管理人员	15% ~20%
3	中级管理人员	20% ~30%
4	高级管理人员	30% ~50%

在这里需要指出的是:近年来随着薪资管理技术的不断发展,宽带薪资结构开始逐步被一些企业所接受,采用宽带薪资的企业主要是压缩企业内部的薪资等级而拉大薪资的宽带。将原来的带宽 20% ~40% 拉大到 100% ~150%,甚至更大。一般来说,随着职位等级上升,企业内部同等级职位之间的价值差异会愈明显,用于支付的薪资范围就应该更宽泛,那么在薪资结构中,带宽也会随着职位等级的上升而增加,职位等级越高,在同一等级内的差额就会越大。

通常我们在设计薪资结构时,会选取中点值跟市场平均薪资相匹配,结合带宽来推导出各个不同的职位等级的薪资最大值、最小值。

计算公式如下:

浮动幅度(带宽) = (薪资最大值 - 薪资最小值) ÷ 薪资最小值 × 100%

薪等薪资的最小值 = 中点值 ÷ (1 + 0.5 × 浮动幅度)

薪等薪资的最大值 = 薪资最小值 + (薪资最小值 × 浮动幅度)

最后,只要在考虑到各职位等级内部各种职位的价值差异大小及相应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的外部市场薪资水平的情况下，确定各个薪资区间的变动比率，我们就可以建立起一个如下表所示的那种薪资结构表。有时，为了管理的方便，薪资管理人员会在一个薪资等级内再划分几个小的层级，这些层级之间可以是相互重叠的，也可以是相互衔接的。此外，在整体薪资框架中，同一家企业中可以采用多种薪资结构，以反映企业的管理哲学和经营状况。比如，企业在设计主管人员、研发人员、生产人员和销售人员的薪资结构表，完全可以采用不同的结构表。这样，也许主管人员就有一张薪资结构表、研发人员就有一张薪资结构表、生产人员就有一张薪资结构表、销售人员也有一张薪资结构表。

某公司薪资结构表

职等	职　位	全　薪				
		Min	25/PT	Mid	75/PT	Max
一职等	财务成本统计员	750	825	900	975	1050
二职等		950	1050	1150	1240	1330
三职等	客户服务专员	1200	1325	1450	1565	1680
四职等		1480	1665	1850	2035	2220
五职等	总经理秘书、行政主管	1800	2025	2250	2475	2700
六职等	总账会计、薪资福利主管	2240	2520	2800	3080	3360
七职等	会计主管 质量管理工程师 行政部经理	2570	2960	3350	3731	4112
八职等	品质管理经理	2960	3405	3850	4293	4736
九职等	高级研发工程师 财务部经理 IT 项目经理	3380	3890	4400	4904	5408
十职等		3530	4240	4950	5652	6354
十一职等		3920	4710	5500	6278	7056
十二职等	销售部经理、生产总监	4420	5310	6200	7078	7956
十三职等		4660	5830	7000	8160	9320
十四职等		5200	6500	7800	9100	10400
十五职等	运营副总	6000	7500	9000	10500	12000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3.5 几种常用的薪资结构表

实践中，企业里常常用到的薪资结构表有：等级薪资结构表（岗位等级薪资结构表）、宽级薪资结构表、宽带薪资结构表。其余的薪资结构无论如何变化，都是万变不离其宗，均可由这几张薪资结构表演变而得来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

典型的等级薪资结构表

等级	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	极差
一	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
二	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
三	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
四	7700	7755	7810	7865	7920	7975	8030	8085	8140	8195	8250	8305	8360	8415	8470	8525	8580	8635	8690	8745	8800	8855	8910	8965	9020	55
五	6300	6350	6400	6450	6500	6550	6600	6650	6700	6750	6800	6850	6900	6950	7000	7050	7100	7150	7200	7250	7300	7350	7400	7450	7500	50
六	5000	5045	5090	5135	5180	5225	5270	5315	5360	5405	5450	5495	5540	5585	5630	5675	5720	5765	5810	5855	5900	5945	5990	6035	6080	45
七	3960	4000	4040	4080	4120	4160	4200	4240	4280	4320	4360	4400	4440	4480	4520	4560	4600	4640	4680	4720	4760	4800	4840	4880	4920	40
八	2700	2735	2770	2805	2840	2875	2910	2945	2980	3015	3050	3085	3120	3155	3190	3225	3260	3295	3330	3365	3400	3435	3470	3505	3540	35
九	1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160	2190	2220	2250	2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520	30
十	1170	1195	1220	1245	1270	1295	1320	1345	1370	1395	1420	1445	1470	1495	1520	1545	1570	1595	1620	1645	1670	1695	1720	1745	1770	25
十一	920	940	960	980	1000	1020	1040	1060	1080	1100	1120	1140	1160	1180	1200	1220	1240	1260	1280	1300	1320	1340	1360	1380	1400	20
十二	750	765	780	795	810	825	840	855	870	885	900	915	930	945	960	975	990	1005	1020	1035	1050	1065	1080	1095	1110	15

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

等级	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	级差
一	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
二	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
三	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
四	9075	9130	9185	9240	9295	9350	9405	9460	9515	9570	9625	9680	9735	9790	9845	9900	9955	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	55
五	7550	7600	7650	7700	7750	7800	7850	7900	7950	8000	8050	8100	8150	8200	8250	8300	8350	8400	8450	8500	8550	8600	8650	8700	8750	50
六	6125	6170	6215	6260	6305	6350	6395	6440	6485	6530	6575	6620	6665	6710	6755	6800	6845	6890	6935	6980	7025	7070	7115	7160	7205	45
七	4960	5000	5040	5080	5120	5160	5200	5240	5280	5320	5360	5400	5440	5480	5520	5560	5600	5640	5680	5720	5760	5800	5840	5880	5920	40
八	3575	3610	3645	3680	3715	3750	3785	3820	3855	3890	3925	3960	3995	4030	4065	4100	4135	4170	4205	4240	4275	4310	4345	4380	4415	35
九	2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820	2850	2880	2910	2940	2970	3000	3030	3060	3090	3120	3150	3180	3210	3240	3270	30
十	1795	1820	1845	1870	1895	1920	1945	1970	1995	2020	2045	2070	2095	2120	2145	2170	2195	2220	2245	2270	2295	2320	2345	2370	2395	25
十一	1420	1440	1460	1480	1500	1520	1540	1560	1580	1600	1620	1640	1660	1680	1700	1720	1740	1760	1780	1800	1820	1840	1860	1880	1900	20
十二	1125	1140	1155	1170	1185	1200	1215	1230	1245	1260	1275	1290	1305	1320	1335	1350	1365	1380	1395	1410	1425	1440	1455	1470	1485	15

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



典型的岗位等级薪资结构表

级别 岗位	总监 5级	总监 4级	总监 3级	总监 2级	总监 1级	经理 5级	经理 4级	经理 3级	经理 2级	经理 1级	员工A等 5级	员工A等 4级	员工A等 3级	员工A等 2级	员工A等 1级	员工B等 5级	员工B等 4级	员工B等 3级	员工B等 2级	员工B等 1级	员工C等 5级	员工C等 4级	员工C等 3级	员工C等 2级	员工C等 1级	员工D等 5级	员工D等 4级	员工D等 3级	员工D等 2级	员工D等 1级
人力资源总监																														
制造总监																														
营销总监																														
信息经理																														
人力资源经理																														
工艺部经理																														
品质管理经理																														
仪表事业部经理																														
采购部经理																														
中型车事业部经理																														
制造一部经理																														
制造二部经理																														
制造三部经理																														
制造四部经理																														
制造五部经理																														
物流部经理																														
销售部经理																														
企划部经理																														
计划管理部经理																														
销售计划部经理																														
市场部经理																														

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



续表

岗位 \ 级别	总监					经理					员工A等					员工B等					员工C等					员工D等				
	5级	4级	3级	2级	1级	5级	4级	3级	2级	1级	5级	4级	3级	2级	1级	5级	4级	3级	2级	1级	5级	4级	3级	2级	1级	5级	4级	3级	2级	1级
仪表事业部设计工程师																														
中型车事业部调度工程师																														
技术中心工艺工程师																														
制造中心计划专员																														
客户服务部配件工程师																														
海外市场部销售工程师																														
技术中心动力室工程师																														
信息部项目主管																														
财务部会计主管																														
制造一部工艺工程师																														
采购部采购主管																														
物流部主管																														
企划部专员																														
行政部事务员																														
信息部网络工程师																														
人力资源部招聘主管																														
海外市场部专员																														
财务部资金主管																														
财务部成本会计																														
计划管理部专员																														
品质管理部检验员																														
行政主管																														

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宽级式薪资结构表

某大型外资公司薪资结构表

职位		月工资	基本工资占月工资比例	基本工资	岗位工资占月工资比例	岗位工资	满勤津贴
操作员	Min	930.00	80%	750.00	14%	130.00	50.00
	Mid	1000.00	80%	800.00	15%	150.00	50.00
	Max	1100.00	75%	825.00	20%	225.00	50.00
仓管员/班组长	Min	1080.00	70%	756.00	25%	274.00	50.00
	Mid	1450.00	70%	1015.00	27%	385.00	50.00
	Max	1800.00	70%	1260.00	27%	490.00	50.00
助理/技术员/电工	Min	1450.00	70%	1015.00	30%	435.00	
	Mid	1950.00	70%	1365.00	30%	585.00	
	Max	2450.00	70%	1715.00	30%	735.00	
助理/技术员/电工	Min	2100.00	65%	1365.00	35%	735.00	
	Mid	2650.00	65%	1722.50	35%	927.50	
	Max	3200.00	65%	2080.00	35%	1120.00	
高级技术员/助理工程师/助理专员	Min	2850.00	60%	1710.00	40%	1140.00	
	Mid	3500.00	60%	2100.00	40%	1400.00	
	Max	4150.00	60%	2490.00	40%	1660.00	
工程师/主管/专员	Min	省略	省略	省略	省略	省略	
	Mid	省略	省略	省略	省略	省略	
	Max	省略	省略	省略	省略	省略	
高级工程师/高级主管/高级专员	Min	省略	省略	省略	省略	省略	
	Mid	省略	省略	省略	省略	省略	
	Max	省略	省略	省略	省略	省略	
主管工程师/助理经理	Min	省略	省略	省略	省略	省略	
	Mid	省略	省略	省略	省略	省略	
	Max	省略	省略	省略	省略	省略	
高级经理/专家级工程师	Min	省略	省略	省略	省略	省略	
	Mid	省略	省略	省略	省略	省略	
	Max	省略	省略	省略	省略	省略	
总监/首席工程师	Min	省略	省略	省略	省略	省略	
	Mid	省略	省略	省略	省略	省略	
	Max	省略	省略	省略	省略	省略	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某 500 强公司薪资架构

职等	管理类	专业类	技术类	主管类
H			省略	省略
G		省略	省略	省略
F		省略	省略	省略
E	省略	省略	省略	省略
D	4600～8300	5750～9330	6350～10450	8750～18200
C	3000～6850	3400～7850	4800～8450	6500～13500
B	2810～4940	3000～6220	3150～6720	
A	1850～2380	2200～2950	2500～3850	

3.6 小结

实践中，薪酬的支付方式有三种：基于职位（Position）、基于能力（person）、基于绩效（performance）。基于职位和基于能力多用于确定员工的基本工资（固定工资），而基于绩效则用于绩效加薪和奖金发放。

从薪酬的支付方式，我们可以看到薪酬管理两体系：基于职位的薪酬体系与基于能力的薪酬体系，其设计薪酬体系的落脚点分别是：职位与能力。也就是说：当我们选择基于职位的薪酬体系的时候，我们必须搞清楚职位所包含的一些基本信息：职位需要承担什么样的职责、职位的任职资格条件、职位工作环境与特征、职位贡献等。采取基于职位的薪酬模式：支付给员工工资的高低是依据职位在组织内相对价值的高低，职位价值排序在组织内高，则员工的工资就高；反之就低。员工工资的增长主要依靠职位的调整。基于职位的薪酬模式具有操作简单、适应性强的特点，和传统中国企业讲究行政级别和资历相比，它传递了职位价值贡献大小决定薪酬高低的价值取向。但是缺点也很明显：采取这种薪酬模式的企业，员工必须遵从等级秩序，大家为了获得晋升，注重人际网络关系，造成千军万马挤独木桥，甚至不惜采取政治性行为，员工只有晋升才能增长工资，唯一能做的只有晋升，这种模式造成员工职业生涯发展通道狭小。适用于采取基于职位的薪酬体系的组织包括：那些以成本控制为重点的传统企业，以顾客为中心、强调标准化流程作业和强调员工经验与资历的传统企业、成熟型的企业等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当我们选择基于能力的薪酬体系的时候，我们必须搞清楚员工具备哪些工作能力。采取基于能力的薪酬模式：无论员工担任什么职位，只要员工达到了企业事先设定的能力要求，则员工就可以获得相应的工资。支付给员工工资的高低是依据员工具有能力价值的高低，员工具有的能力价值越高，则员工的工资就高；反之就低。员工工资的增长主要依靠员工能力的高低来调整。基于能力的薪酬模式打破了“官本位”的思想，让那些想走仕途的专业技术骨干人员安心从事本职专业工作，员工的职业发展不仅仅围绕着职位的晋升来开展，员工能力的养成，是企业形成核心竞争力的源泉。但是也有明显的局限性：采取这种薪酬模式的企业，它要求企业建立起一个具有可操作性的能力评价体系，这个要求对很多企业来说是非常困难的，同时在能力跟企业高绩效不匹配的时候，企业的薪酬成本也会越来越高，采取这种模式的薪酬体系对直线部门经理的人力资源管理技能要求也相对较高。适用于采取基于能力的薪酬体系的组织包括：那些大型集团、跨国型的科技公司，强调创新型的公司，强调组织扁平化、工作团队和流程再造的公司，特别依赖于员工能力型的公司等。

本章中，我们还介绍了这两种薪酬体系的设计操作步骤。基于职位的薪酬体系设计六步法与基于能力的薪酬体系设计四步法。

基于职位的薪酬体系设计步骤主要包括：

步骤一：工作分析；

步骤二：职位评价；

步骤三：市场薪酬调查；

步骤四：薪酬水平定位；

步骤五：薪酬管理结构；

步骤六：薪酬结构的管理机制。

基于能力的薪酬体系设计步骤主要包括：

步骤一：界定组织的核心能力；

步骤二：开发分层分类的能力素质模型；

步骤三：建立基于能力的薪酬结构；

步骤四：对员工进行素质评价和工资定位。

最后我们对企业里常用的三种薪资结构表：等级薪资结构表（岗位等级薪资结构表）、宽级薪资结构表、宽带薪资结构表，进行了应用分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章 奖金管理实践

4.1 奖金的概念
4.2 常用的奖金支付方式
4.3 年度奖金分配五步法
4.4 长期奖励方案
4.5 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.1 奖金的概念

4.1.1 理论界对奖金的几种倾向

1. 强调薪酬与绩效挂钩产生的可变性和激励性，以整个绩效工资体现“奖金”的全部含义。

——乔治·T·米尔科维奇和杰克·M·纽曼

2. 同样基于薪酬与绩效挂钩产生的可变性和激励性，但是将绩效工资纳入到基本工资范畴的意图，而以激励工资计划作为“奖金”的主要含义。

——约瑟夫·J·马尔托奇奥和加里·德斯勒

3. 不仅仅将奖金的激励性体现在薪酬与绩效挂钩上，还进一步认可薪酬可以通过能力、技术、知识等因素挂钩来体现激励性。

在这里，我们将奖金定义为：对完成预定的绩效目标或者实现超过标准的绩效进行的奖励，支付依据是绩效标准。

4.2 常用的奖金支付方式

4.2.1 根据支付基础不同分为利润分享计划、收益分享计划、目标分享计划

1. 利润分享计划：是将公司所获得的利润或者超额利润的一部分在组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

织和员工之间进行分享的一种激励计划。

利润分享计划能够有多种变化的形式。它最简单的形式是,公司可以支付给员工一个固定比例的奖金。比如,税后利润或者总利润的20%;或者它也可以选择仅仅从超出限定的那部分利润中进行分配。

2. 收益分享计划:是指将组织的成本节省后,在组织和员工之间进行分享的一种奖励方式。又根据计算和分配组织的成本节约的方式不同,分为斯坎伦计划、拉克计划和分享生产率计划。收益分享和利润分享的区别在于,其衡量标准是操作和绩效措施而不是利润率。

3. 目标分享计划:与收益分享相比,收益分享是把作用于最低目标的收益在公司和员工之间进行分配,而目标分享则是事先就确定了实现目标后分享的利益。因此,目标分享没有复杂的收益价值量化,也没有用于分享的奖金池。

在目标分享最简单的形式中,目标分享为每一个措施只确定一个目标,正如下表所例举的那样,是从持续的工作过程中摘录出的例子。

目标分享

措施	目标	奖励/%
平均每天生产的产品	1200 单位	2
一等品的百分数	97%	2
工厂费用	24.6 万元/月	2
耗费时间的数量	0	1

目标分享相对于收益分享的一大优点是简便,不需要测量和评估收益,没有用于利润分享的奖金池,也没有给每个人要分配多少收益的计算公式。分享的收益是固定的,员工对于这一系统所需要了解的仅仅是一张简单的表格。

目标分享这种简单形式的缺点在于分享的利益要么是全部,要么一无所有。只要在既定目标之下,即使绩效提高了也不会有任何奖励,另一方面,绩效水平超过了目标也没有额外的奖励。

不过,这些缺点能通过对每一个标准确定多重目标和多重分配来加以克服,比如下表中所举例的服务机构的例子正是如此。同样能够发现目标分享更复杂的形式,比如这样一种形式,以不同的标准对取得的不同的绩效水平进行点数的奖励,同时提供一种决定总得分点数的衡量系统,通过这一系统得分就转化为奖励支付的数量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某服务性非营利机构的例子

措施	最小值	目标值	挑战值
每笔交易支出			
• 目标/元	6.42	6.28	6.16
• 支付/元	100	175	250
投诉的数目			
• 目标/个	60	50	40
• 支付/元	50	100	150
收入的增长			
• 目标/%	12	16	19
• 支付/元	75	125	175

4.2.2 从奖励的时期来看:分短期奖励和长期奖励

1. *短期奖励*:一般是根据一段时期内(年度、季度、月度)组织的业绩状况而变动支付的薪酬,需要将员工个人的薪酬收入与个人、团队与组织的绩效紧密关联起来。

组织进行短期奖励的原因:

(1)牵引员工的行为,使其关注组织的绩效目标和结果。

(2)将员工个人目标与组织目标进行有机的相结合。

(3)支持组织文化和组织变革。

(4)吸引和保留高绩效员工。

(5)降低薪酬成本。

实践中,我们在设计短期奖励方案时,需要考虑以下七个因素:

关键因素	定 义
适用范围	对于不同的人群,采用何种短期激励方案?
目标总现金	基本工资和短期激励的总额瞄准市场的什么水平?(75分位,90分位)
薪酬组合	基本工资和短期激励的比例
绩效指标矩阵	针对不同人群、级别,选择什么样的绩效指标与奖金挂钩?
绩效杠杆系数	不同绩效等级所对应的实际奖金与目标奖金的比值
方案管理	奖金预算的测算与预留、绩效周期、方案风险?
激励方式	采纳何种短期激励方式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素一:适用范围

(1)哪些人员可以参加短期奖励方案?

(2)分享短期奖励方案的包括:高管层? 中级管理层? 其他员工?

(3)是否需要界定出那些对公司的经营业绩有着直接影响的核心员工?

(4)参与者是由工资水平决定还是由职位等级决定?

(5)是否需要采用以上几种标准的综合体,来决定适用范围?

(6)如何考虑新员工(不满一年)和特殊招聘的员工?

因素二:目标总现金

(1)当预定的目标被实现时,员工所应获取的总现金收入;

(2)通常,该要素往往在基本工资方案设计时同时解决;

(3)对于不同的目标群体,通常应该有不同的薪酬定位策略,以使激励的效率最大化。

因素三:薪酬组合,是指基本工资与短期奖励的比例

从事不同性质工作的岗位任职者的工作业绩好坏与其所应得的奖金数额关联程度有着很大的不同。通常情况下:

(1)一线人员(直接业务人员)对业绩的直接影响最大;

(2)二线人员(间接业务人员)次之;

(3)三线人员(管理支持人员)最低;

(4)组织中级别越高的人员,其对业绩的直接影响也越大;

(5)对业绩影响程度越大的人员,其短期奖励占总现金收入的比例应越高。

因素四:绩效指标矩阵,影响短期奖励发放总金额最重要的要素就是指定绩效指标的完成情况。

不同绩效指标的选择反映的是企业对任职者在行为方面的导向要求和最终工作结果的要求。绩效指标一般分为三个层次:公司级、部门级和个人绩效指标。对于不同级别和不同工作性质的岗位任职者,其工作内容对各级(公司级、部门级、个人)绩效的影响程度不一,因而在指标的选择上和权重的分配上,也应该体现出其差异性。通常情况下,对业绩的影响程度越大,其绩效指标所应占的权重也越大。在影响个人绩效奖金数额大小的因素中,主要采用以下几种指标:

(1)公司年度绩效结果;

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)部门绩效考核结果；

(3)个人绩效考核结果。

因素五:绩效杠杆系数,是指不同绩效等级所对应的实际奖金与目标奖金的比值。它将岗位任职者最终获取的短期激励实际金额与各级绩效结果直接联系起来。由于绩效杆杆系数的杠杆作用,其浮动的幅度越大,最终奖金总额的变化也就越大。

企业设计适合自己的绩效杠杆系数,需要结合自己的业务模式、薪酬策略以及财务状况。通常,绩效杠杆系数方案往往会在整个短期激励方案设计的过程中不断进行调整,以最终适合企业的实际情况。

例如:当某公司正处于快速成长期,则公司业绩一方面受市场影响呈现出较大的不稳定性,另一方面受关键员工的个人贡献影响较大,因此,该公司就应该设计浮动幅度较大的绩效杠杆系数范围,以期起到更强的激励作用。

因素六:奖金来源,通常会有四种方式来决定绩效奖金的来源。

(1)固定公式:在达到或超过预先设定的最低目标时发放奖金。通常由公司管理层与董事会协商,共同设定该固定公式;

(2)目标达成:相对于预先设定的目标,发放相应的绩效奖金;

(3)上一年的业绩比较:如果超过上一年的绩效水平,则发放奖金;

(4)同业比较:预先选定一组目标比较的同行业公司,通过与目标群组的业绩比较结果,决定绩效奖金的发放。

因素七:管理平台

(1)周期:往往由业务/工作的周期性质决定:年度、季度、月度奖金? 管理机构:

董事会:决定公司绩效奖金池的方案。

高管层:决定公司绩效奖金发放方案。

管理层:提交绩效结果,参与奖金方案讨论,计算本部门奖金发放结果。

人力资源部:方案的策划、协调与执行;奖金的测算。

(2)支付方式:

支付现金还是其他(股票)?

是否分散支付(出于税务考虑)?

是否需要拿出一定的比例进行延期支付? 如果是,如何选择适用范围

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和延期机制?

2. 长期奖励:目前运用得比较多的有员工持股计划和股票期权计划。

(1)员工持股计划:是指由企业内部员工出资认购本公司部分股权,委托员工持股会作为社团法人托管运作,集中管理;员工持股管理委员会(或理事会)作为社团法人进入董事会参与按股分享红利的一种新型股权形式。是目前被广泛采用的一种激励方式,但不是组织所有的员工都来参与员工持股计划,通常会根据一定的参与条件,如员工持股的份额与分配比例等,按照组织内员工的层级与类别来参与。员工持股计划主要针对中基层人员。

- 员工持股计划的特征:

①持股人或认购者必须是本企业工作的员工。

②员工所认购的本企业的股份不能转让,不能交易,不能继承。

③员工持股股份可通过以下 4 种方式形成:一是员工现金认购方式认购企业股份;二是员工通过员工持股专项贷款资金贷款认购本企业股份;三是企业将历年累计的公益金转为员工股份划转给员工;四是奖励红股形成员工持股。

④员工持股计划参与者以二次利润分配参与公司利润分享计划。即以工会或职代会社团法人名义享受公司利润分配,再由专职机构(员工持股管理委员会)再按员工个人持股数额进行二次利润分配。

- 员工持股计划的意义:

①通过员工持股的机制把员工的命运和公司的命运紧密结合起来。

②通过员工持股,真正激励为公司发展作出重大贡献的经营者,让更多的优秀人才加盟企业。

③通过员工持股,在按劳分配的基础上,推动公司分配制度和激励制度的进一步完善。

④强化约束机制。员工持有的股份,不仅有收益性也有风险性。公司一旦亏损,员工持有的股份就相应贬值,为减少这种风险,员工就会加强自我约束和自主约束,追求公司利润最大化和长期稳定地发展。

⑤强化监督机制。员工持股使其具有员工和股东的双重身份,作为股东,对公司的各种经营行为监督是从自身利益着眼;作为员工,对公司的具体情况比较了解,能及时发现问题,形成主动而有效的监督。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)股票期权计划:是指对中高层管理人员与核心骨干人员的一种长期激励机制,目的是使高级管理人员、核心骨干人员的报酬与企业的经营绩效相联系,把经营者的利益与公司的长远利益联系起来。实践中,较多企业采用的是根据在约定的时间内,企业业绩的实现与否来实施股票期权计划。股票期权计划主要是针对企业的中高层管理人员、核心的专业技术人员与业务骨干。

- 股票期权的种类:

①管理干股

公司根据管理人员的业绩考核赠与一定数量的股票,持股者享有分红权和配股权,没有表决权,任期内不能出售或转让,离退休时可以通过转让给公司变现。

②管理层直接持股

公司根据管理人员的业绩考核以较低价格售予一定数量的股票,持股者享有分红权和配股权,没有表决权,既定时限以后才能转让或出售变现。

③期股

在实行风险抵押经营的基础上,管理层以一定的资产抵押和现金取得在约定的时限,以约定的价格购买公司股份的权利,期股享有分红权,将来以期股分红所得逐步实现认股。

- 股票期权的重要性:

①将管理层及核心骨干人员的利益和股东利益联系在一起;
②对贡献最大的管理人员与核心骨干人员予以奖励;
③稳定工作出色的"明星级"管理人员;
④吸引具有聪明才智的人才;
⑤管理层的工作表现决定公司经营状况,也决定管理层的收入。

4.3 年度奖金分配五步法

通常的利润分享计划,着重在于引导员工关注企业的利润实现,但由于它忽视了其他非财务方面的因素(如客户、内部运营流程、学习与成长等方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面)，所以常常导致员工过度追求企业的短期利润，而忽视企业长期核心能力的培养。因此，很多企业在实施利润分享的基础上，需要结合其他非财务性关键指标的实现来最终确定分享的奖金。

实践中，有很多企业在实施年度奖金分配方案的时候，往往只是考虑了员工个人的价值、贡献和绩效，忽略了组织、部门的绩效，因而它也就无法有效地促进团队合作和组织整体业绩的提升和改进。企业在制定企业内部的奖励计划系统时，应该综合考虑组织、团队和个人三个层面的贡献和绩效来设计企业的奖金分配系统。即基于组织、团队整体业绩及个人的奖励计划。年度奖金分配方式有两种：封闭式与开放式。主要包括五个步骤。

4.3.1 封闭式年度奖金分配

所谓封闭式年度奖金分配是指在计算年终奖金的过程中，先确定企业的奖金包，这样就可以确定需要分配奖金的总额度，在计算出企业的奖金包后，再根据部门战略贡献系数与部门绩效系数两者权重比例来确定部门的奖金包，最后结合员工绩效系数将部门的奖金包分配到每个岗位。采取这种方式来分配年度奖金时，能够控制企业的奖金总成本，所以我们称之为封闭式年度奖金分配。

步骤一：确定企业奖金包

根据企业的整体经济效益确定企业可以发放的奖金，再根据组织的其他非经济类指标的结果，来确定在这一部分可发放的奖金中具体可以有多大比例能够用来奖金发放，从而确定企业的总体奖金包。常用的确定公司奖金包的方式有五种，以下分别作介绍。

第一种方式是采取利润实体获得的总体利润为基数，在组织和员工之间分享总利润的一定比例。

举例：某公司年终的利润额为 1000 万，按照规定提取 10% 的比例作为员工的年终奖金发放。如下表所示：

利润额	提取比例
1000 万	10%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二种方式是采用超额利润分享的方法，即设定一个目标利润，将超过这一目标利润的部分的一定比例用来进行分享。

举例：某公司规定目标利润为1000万，在超过了1000万利润以上，则公司与员工之间以7：3或者6：4的比例来进行分享。

利润额	提取比例
1000万	10%

第三种方式是采用累进分享比例的方法，即规定若干个利润段，在不同的利润段采用不同的分享比例，利润越高提取比例也越高。

举例：某公司规定利润额的达标值为300万，300万利润以内分享比例为6%，在300万到800万之间分享比例为12%，800万～1500万之间分享比例为16%，1500万以上的分享比例为22%。如下表所示。

利润额	累进提取比例
300万为达标	6%
300万～800万	12%
800万～1500万	16%
1500万以上	22%

第四种方式是采取按照利润率分段来分享的一种方法，即规定若干利润率段，利润率越高表明公司赢利的能力越强，利润率分段越高则提取的净利润比例也越高。

举例：某公司利润率在2.5%以内的，则不发放奖金；当公司的利润率处于2.5%～5.0%之间时，则提取净利润的8%来发放奖金，当公司的利润率处于5.0%～7.5%之间时，则提取净利润的10%来发放奖金，以此类推。

利润额	提取净利润
(,2.5%)	0
[2.5%,5.0%)	8%
[5.0%,7.5%)	10%
[7.5%,)	12%

第五种方式是采用超额利润率分享的方法，即设定一个目标利润率，当超过这一目标利润率的时候，则按照超标的一定比例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



举例：当某公司的利润率范围在2.5%以内的，则不提取超标利润发放；当利润率处于2.5%～5.0%时，则可以提取超标净利的20%来发放奖金；当利润率处于5.0%～7.5%时，则可以提取超标利润的25%来发放奖金，以此类推。

利润额	提取净利润
(　,2.5%)	0
[2.5%,5.0%)	20%
[5.0%,7.5%)	25%
[7.5%,　)	30%

步骤二：确定企业各部门战略贡献系数和部门绩效系数

部门战略贡献系数是表明企业各部门对企业的战略贡献的差异，需要企业对各部门的战略贡献能力进行评价。比如：通过对各部门的战略贡献能力进行评价，可以将组织内的各部门战略贡献系数界定在[0.8～1.2]之间，战略贡献系数变动单位为0.1。那么各部门对公司的战略贡献系数分别为：1.2、1.1、1.0、0.9、0.8。因为考虑到部门之间的平衡关系，尽量不要使各部门战略贡献系数差别太大，如果系数差别过大，则会影响各部门之间的协作与团结。

通常各部门的战略贡献系数和企业所处的商业周期、企业战略、企业经营重点、企业文化、企业所处的行业、企业营销模式等因素有关。

举例：某企业各部门战略贡献系数，仅供参考。

部　门	战略贡献系数
战略规划部	0.9
总经理办公室	1.0
信息中心(一级部门)	
软件开发部	1.0
系统维护部	0.9
项目部	1.1
行政部	0.8
财务中心(一级部门)	
会计部	0.9
资金管理部	0.8

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

部门	战略贡献系数
成本中心	1.0
营销中心(一级部门)	
市场部	1.2
企划部	0.9
销售计划部	1.0
销售部	1.2
国际业务部	1.2
国际客户服务部	1.2
国内客户服务部	1.2
人力资源中心(一级部门)	
招聘部	0.8
人才管理部	1.1
工资福利部	0.9
生产中心(一级部门)	
制造一部	0.9
制造二部	1.0
制造三部	1.0
制造四部	1.0
制造五部	1.1
技术中心(一级部门)	
设计一部	1.1
设计二部	1.2
设计三部	1.1
设计四部	1.1
设计五部	1.0
国际技术认证部	1.0
省略	省略

根据部门的KPI指标的考核结果确定部门绩效系数，当部门的业绩超出组织期望时，部门绩效系数就大，如下表所示：可能会是1.2/1.1；当部门的业绩未达标时，部门绩效系数则为0.9/0.8。建议部门绩效系数界定为[0.8～1.2]之间，部门绩效系数变动单位为0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.2/1.1
达标	1.0
未达标	0.9/0.8

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



当然,如果一家公司组织结构和功能比较复杂,也可以考虑将部门考核等级界定如下表,部门绩效系数也可以拉大为[0.7～1.4]之间,部门绩效系数变动单位为0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.4/1.3
完成期望	1.2/1.1
基本完成	1.0
需努力	0.9/0.8
需改进	0.7/0.6

战略贡献系数、部门业绩系数权重分配比例如下表。

战略贡献系数权重	部门绩效系数权重
40%	60%

步骤三:确定部门奖金包

举例:假如某部门 A 对公司战略贡献系数为1.2,部门绩效系数为1.1,计算得出部门 A 的奖金系 数如下:

	战略贡献系数		战略贡献系数权重		部门绩效系数		部门绩效系数权重		部门奖金系数
部门 A 奖金系数目 =	1.2	×	40%	+	1.1	×	60%	=	1.14

将部门所有人员的月基本工资之和乘以部门奖金系数,根据下面的计算公式便可得到各部门的奖金金额了,计算公式如下:

$$\text{部门}i\text{奖金包} = \frac{\text{部门}i\text{奖金系数}\times\text{部门}i\text{所有员工基本工资之和}}{\sum_{j=1}^{n}(\text{部门}j\text{奖金系数}\times\text{部门}j\text{所有员工基本工资之和})}\times\text{公司奖金包}$$

步骤四:确定员工岗位绩效系数

1. 根据定量与定性考核指标,得出员工个人绩效考核结果;
2. 按照20%、60%、20%的比例来界定员工绩效等级分布(当然也可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

按照20%、70%、10%的比例来界定）；

3. 管理层根据实际情况设计个人绩效考核结果与个人绩效系数之间的对应关系，比如，超出期望的员工，岗位绩效系数为1.3。

岗位考核等级	岗位绩效系数	绩效等级建议比例
超出期望	1.3/1.4	≥20%（20%）
完成期望	1.1/1.2	
基本完成	1.0	≈60%（70%）
需努力	0.8/0.9	≥20%（10%）
需改进	0.6/0.7	

注：岗位绩效系数变动单位为0.1。

步骤五：将部门奖金包分配到岗位

将员工岗位绩效系数乘以员工月基本工资（也可以根据职位价值评价点数来计算），然后进行汇总，员工个人奖金具体计算方式如下：

$$员工\ i\ 奖金=\frac{员工\ i\ 月基本工资\times 岗位\ i\ 绩效系数}{\sum_{j=1}^{n}(部门\ j\ 员工基本工资\times 岗位\ j\ 绩效系数)}\times 部门奖金包$$

实践中，假如某公司是一家集团公司或者公司含有多个事业部/多个业务单元，我们同样可以从公司、事业部/职能部门、岗位三个层面来考虑年度奖金的分配方法。

4.3.2 开放式年度奖金分配

所谓的开放式年度奖金分配是指首先确定每个岗位的年度奖金目标，这里有两种方式，即采取年薪的百分比例，或者采取月工资的倍数，再分别先后根据公司绩效系数、部门绩效系数、岗位绩效系数来确定员工奖金系数，最后将目标奖金与员工个人奖金系数相乘，从而得出员工的年终奖金额度。采取这种方式计算年终奖金，因为公司绩效系数、部门绩效系数与岗位绩效系数是不确定的，无法事先控制企业的总奖金成本，所以我们称之为开放式年度奖金分配。笔者在这里提供开放式年度奖金分配五步法的两种操作方式，供读者参考。

方式一：考虑员工个人收入跟公司经营绩效、事业部经营绩效和员工个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人绩效相关连，可以根据员工的职位等级、对公司承担责任的程度，来分别确定不同的绩效权重比例和收入比例。目标奖金率可以根据设定目标的难易程度和市场平均水平来确定，同时具有市场竞争性。如下表示例：

职等	职位/资位	公司绩效权重	事业部/职能部门绩效权重	岗位绩效权重	目标奖金	
					年薪的%比例	月工资倍数
十	公司总裁	100%			35%	6个月
九	公司副总裁/公司首席专家	70%	30%		30%	4个月
八	事业部总经理/公司总监/公司高级师级	30%	70%		25%%	3.5个月
七	事业部副总经理/公司副总监/公司正师级	30%	70%		20%	3个月
六	部门经理/公司副师级	20%	60%	20%	15%	2个月
五	部门副经理/公司一等师级	20%	60%	20%	15%	2个月
四	公司一等师级	20%	60%	20%	10%	1个月
三	公司二等师级	20%	60%	20%	10%	1个月
二	公司一等员级	10%	60%	30%	10%	1个月
一	公司二等员级	10%	60%	30%	10%	1个月

1. 对于公司总裁，是承担公司业绩主要责任者，其个人表现和决策对公司的总体业绩产生决定性影响，也就是说，其个人绩效结果将会全面体现在公司的整体业绩结果上。

2. 对于业务单元级管理人员，其个人工作表现直接影响该业务单元运营结果，同时将其个人利益与公司的总体业绩挂钩以加强业务单元的团队合作。

3. 员工级别越低，其个人表现与决定对业务单元与公司的业绩影响越小，而其对个人绩效结果所负的责任越大。同时个人承担部分公司绩效结果将促进员工参与意识，提高员工奉献精神，使员工与企业共同发展。

具体步骤如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤一：确定公司绩效系数

根据公司发展战略，由董事会和公司总裁在制定预算时根据不确定收入的风险大小，设定对集团整体绩效考核指标和考核标准，并按超额累计计算：

示例：

利润指标(亿)	公司绩效系数
1	0
1.2	0.8
1.5	1
1.8	1.2

步骤二：确定事业部/职能部门绩效系数

由公司总裁与各事业部/业务单元/职能部门负责人根据公司总目标的分解，制订业务单元发展计划/职能部门计划，并在制定年度预算过程中设定整体绩效考核指标和考核标准。

根据部门的 KPI 指标的考核结果确定部门绩效系数，当部门的业绩超出组织期望时，部门绩效系数就大，如下表所示：可能会是 1.2/1.1；当部门的业绩未达标时，部门绩效系数则为 0.9/0.8。建议部门绩效系数界定为[0.8～1.2]之间，部门绩效系数变动单位为 0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.2/1.1
达标	1.0
未达标	0.9/0.8

当然，如果一家公司组织结构和功能比较复杂，也可以考虑将部门考核等级界定如下表，部门绩效系数也可以拉大为[0.7～1.4]之间，部门绩效系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数变动单位为0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.4/1.3
完成期望	1.2/1.1
基本完成	1.0
需努力	0.9/0.8
需改进	0.7/0.6

步骤三:确定员工个人岗位绩效系数

1. 根据定量与定性考核指标,得出员工个人绩效考核结果;

2. 按照20%、60%、20%的比例来界定员工绩效等级分布(当然也可以按照20%、70%、10%的比例来界定);

3. 管理层根据实际情况设计个人绩效考核结果与个人绩效系数之间的对应关系,比如,超出期望的员工,岗位绩效系数为1.3。

岗位考核等级	岗位绩效系数	绩效等级建议比例
超出期望	1.3/1.4	≥20%(20%)
完成期望	1.1/1.2	
基本完成	1.0	≈60%(70%)
需努力	0.8/0.9	≥20%(10%)
需改进	0.6/0.7	

注:岗位绩效系数变动单位为0.1。

步骤四:员工奖金系数=公司绩效系数×公司绩效权重+事业部/职能部门绩效系数×事业部/职能部门绩效权重+岗位绩效系数×岗位绩效权重

示例:假设某部门经理的月基本工资5000元,公司绩效系数为1.2,事业部绩效系数为1.3,岗位绩效系数为1.1,则个人年度奖金系数的计算过程如下:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	公司绩效系数		公司业绩权重		业务单元业绩系数		业务单元业绩权重		个人绩效系统		个人业绩权重		员工奖金系数
部门经理	1.2	×	20%	+	1.3	×	60%	+	1.1	×	20%	=	1.24

步骤五：员工个人年度奖金＝员工年薪×目标奖金率×员工奖金系数

示例：员工个人奖金计算

员工基本年薪		目标奖金率		员工奖金系数		员工个人奖金
5000×12	×	15%	×	1.24	=	11160

方式二：考虑员工个人收入跟公司经营绩效、事业部经营绩效和员工个人绩效相关连，可以根据员工的职位等级、对公司承担责任的程度，来分别确定不同的绩效权重比例和收入比例。目标奖金率可以根据设定目标的难易程度和市场平均水平来确定，同时具有市场竞争性。如下表示例：

职等	职位/资位	公司绩效权重	事业部/职能部门绩效权重	目标奖金	
				年薪的%比例	月工资倍数
十	公司总裁	100%		35%	6个月
九	公司副总裁/公司首席专家	70%	30%	30%	4个月
八	事业部总经理/公司总监/公司高级师级	40%	60%	25%	3.5个月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职等	职位/资位	公司绩效权重	事业部/职能部门绩效权重	目标奖金	
				年薪的%比例	月工资倍数
七	事业部副总经理/公司副总监/公司正师级	40%	60%	20%	3个月
六	部门经理/公司副师级	30%	70%	15%	2个月
五	部门副经理/公司一等师级	30%	70%	15%	2个月
四	公司一等师级	20%	80%	10%	1个月
三	公司二等师级	20%	80%	10%	1个月
二	公司一等员级	10%	90%	10%	1个月
一	公司二等员级	10%	90%	10%	1个月

具体步骤如下：

步骤一：确定公司绩效系数

根据公司发展战略，由董事会和公司总裁在制定预算时根据不确定收入的风险大小，设定对集团整体绩效考核指标和考核标准，并按超额累计计算：

示例：

利润指标(亿)	公司绩效系数
1	0
1.2	0.8
1.5	1
1.8	1.2

步骤二：确定事业部/职能部门绩效系数

由公司总裁与各事业部/业务单元/职能部门负责人根据公司总目标的分解，制订业务单元发展计划/职能部门计划，并在制定年度预算过程中设定整体绩效考核指标和考核标准。

根据部门的KPI指标的考核结果确定部门绩效系数，当部门的业绩超出组织期望时，部门绩效系数就大，如下表所示：可能会是1.2/1.1；当部门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的业绩未达标时，部门绩效系数则为0.9/0.8。建议部门绩效系数界定为[0.8~1.2]之间，部门绩效系数变动单位为0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.2/1.1
达标	1.0
未达标	0.9/0.8

当然，如果一家公司组织结构和功能比较复杂，也可以考虑将部门考核等级界定如下表，部门绩效系数也可以拉大为[0.7~1.4]之间，部门绩效系数变动单位为0.1。

部门考核等级	部门绩效系数
超出期望	1.4/1.3
完成期望	1.2/1.1
基本完成	1.0
需努力	0.9/0.8
需改进	0.7/0.6

步骤三：确定员工个人岗位绩效系数

1. 根据定量与定性考核指标，得出员工个人绩效考核结果；
2. 按照20%、60%、20%的比例来界定员工绩效等级分布（当然也可以按照20%、70%、10%的比例来界定）；
3. 管理层根据实际情况设计个人绩效考核结果与个人绩效系数之间的对应关系，比如，超出期望的员工，岗位绩效系数为1.3。

岗位考核等级	岗位绩效系数	绩效等级建议比例
超出期望	1.3/1.4	≥20%（20%）
完成期望	1.1/1.2	
基本完成	1.0	≈60%（70%）
需努力	0.8/0.9	≥20%（10%）
需改进	0.6/0.7	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

岗位考核等级	岗位绩效系数	建议比例
超出期望	1.3/1.4	≥20%（20%）
完成期望	1.1/1.2	
基本完成	1.0	≈60%（70%）
需努力	0.8/0.9	≥20%（10%）
需改进	0.6/0.7	

注：岗位绩效系数变动单位为0.1。

步骤四：员工奖金系数＝（公司绩效系数×公司绩效权重＋事业部/职能部门绩效系数×事业部/职能部门绩效权重）×岗位绩效系数

示例：假设某部门经理的月基本工资5000元，公司绩效系数为1.2，事业部绩效系数为1.3，岗位绩效系数为1.1，则个人年度奖金系数的计算过程如下：

公司绩效系统		公司业绩权重		业务单元业绩系统		业得单元业绩权重		个人绩效系统		员工奖金系数
（1.2	×	30%	＋	1.3	×	70%）	×1.1		＝	1.4

步骤五：员工个人年度奖金＝员工年薪×目标奖金率×员工奖金系数

示例：员工个人奖金计算

员工基本年薪		目标奖金率		员工奖金系数		员工个人奖金
5000×12	×	15%	×	1.4	＝	12600

4.4 长期奖励方案

示例：某电器有限公司股票期权计划实施方案

一、目的

股票期权计划的目的是使企业管理者与骨干员工的预期收益与公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润最大化目标尽可能保持一致，同时持股者也承担相应的风险。股票期权制度的最大优点就在于它将公司价值变成了经营者收入函数中一个重要的变量，实现了经营者和股东利益的高度统一，尽可能地使经营者的长期报酬与股东的长期利益保持一致，从而完善了公司治理结构。

二、适用对象

1. 公司正式在册人员，连续服务三年以上，年平均考核结果乙等以上。
2. 适用范围仅限于公司的中高层主管、核心业务、专业及技术骨干人员。
3. 具备以上资格者，不是理所当然条件，必须经期权薪酬委员会评审决议认定。
4. 股票期权薪酬委员会决议通过的特殊人员。

三、股票期权薪酬委员会

公司股东大会、董事会下设股票期权薪酬委员会。负责全面实施，该委员会有权决定每年的股票期权额度、受益人、时机的选择及出现突发事件时对股票期权计划进行解释或作出重新安排，机构成员：董事长为主任（一名）、总经理、副总经理与财务总监为副主任（四名）、人力资源经理为秘书长（一名）、委员（若干名）由公司一级主管（或部门主管）兼任。

四、股票期权的数量及分配原则

1. 公司总股本为42000000股，股票期权占总股本的10%。
2. 股票期权的分配依据如下表：（总股本4200000股，每股1元）

职位	专员	高级专员（工程师）	主任（高级工程师）	经理	总监	副总经理	总经理
股票期权	840000	840000	840000	420000	420000	420000	420000
分配比例	20%	20%	20%	10%	10%	10%	10%
目标分配人员	150	100	60	20	5	3	1
计划每人平均分配股票期权	5600	8400	14000	21000	84000	140000	420000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 股票期权按照岗位、工作业绩的不同，按考核分数比例进行浮动分配，主要是依据职位来确定股份、股份跟随职位来调整的原则。

4. 股票期权的授予时机，可以一次全部授予，也可以根据受聘、升职、每年的业绩考核，根据公司当年整体业绩来决定股票期权的数量，具体事宜由股票期权薪酬委员会决定。

5. 股票期权的授予，公司应当与被授予人签署《股票期权协议书》。股票期权计划的具体方案，均需在股票期权契约中明确约定。为了保障股票期权计划参与各方的利益，减少争议，公司应在有证券业从业资格的律师协助和公证机关的见证下与所有参与者分别签订股票期权协议书。

五、股票价格的确定

1. 公司未上市之前可以受益者签订股票期权合同及股票期权薪酬委员会决定的授权价即发行价为基准。

2. 公司上市后，以公司与受益者签订股票期权合同当天的前一个股东的平均市价或前五天的交易日平均价的较低价格为基准。

六、股票期权的等待与行权

1. 股票期权的等待期。一般股票不能在授予后立即执行，正因为如此它才被视做是对受益人长期的激励措施。

2. 股票期权的实施。股票期权的有效期为 10 年，在公司上市前不允许行权，公司上市后，可以行权，行权的数量可以采取匀速时间表，也可以采取加速时间表，如果采取匀速时间表，每年可以行权 10%。

3. 特殊情况者需行权者，经股票期权薪酬委员会决定，可按公司未上市时上年度末每股受益率、净资产收益率水平，公司资产、收入、利润的增长速度等综合指标为依据确定行权价格。

4. 公司上市行权时机的选择。期权的受益者中董事会成员及高级管理人员只能在“宙口”期，即年报或中报公布收入和利润等指标后的第三个工作日开始至 6 月、12 月的第十天为止，因为他们比普通的受益者掌握更多的信息，其他人不受这个限制。

七、股票期权的转让、终止行权及取消行权

1. 转让方法、转让的数量限制、时间限制等，报经股票期权薪酬委员会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决议后执行。

2. 员工如果自愿离开、退休、死亡、丧失行为能力，可以对持有的股票期权可行权部分行权，公司有权收回认股权未执行部分。

3. 股票期权被授予人有以下情形之一的，经股票期权薪酬委员会决议，取消其授予资格：

①违犯国家法律、法规，情节严重而被判定任何刑事责任的；

②公司有足够证据证明股票期权被授予人在任职期间，存在泄露公司秘密、损害公司声誉等行为，给公司造成损失的；

③严重失职、渎职给公司造成损失的；

④持股数量超过总股本一定比例（如5%以上）的个人；

⑤公司辞退、永不录用、不再续聘、未达到绩效考核指标或被解雇者；

⑥股票期权薪酬委员会认定的其他问题。

八、监督机构

股东大会、董事会为员工股票期权计划的决定机构，监事会为计划的监督机构，股票期权薪酬委员会为执行机构。

九、附则

本办法未尽事宜由董事会核准后实施，由股票期权薪酬委员会负责执行与解释。

4.5 小结

根据支付基础不同，常用的奖金支付方式包括：利润分享计划、收益分享计划、目标分享计划。

利润分享计划是将公司所获得的利润或者超额利润的一部分在组织和员工之间进行分享的一种激励计划。

收益分享计划，即雇员分享与组织或团队绩效相关的财务收益。收益分享和利润分享的区别在于，其衡量标准是操作和绩效措施而不是利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

润率。

与利润分享计划和收益分享计划不同的是,目标分享是事先就确定了实现目标后分享的利益目标。因此,目标分享没有复杂的收益价值量化,也没有用于分享的奖金池。

根据奖励的周期来看分为:短期奖励和长期奖励。

短期奖励着重介绍了短期奖励的七因素与年度奖金分配五步法。

我们在设计短期奖励方案时,需要考虑的七因素包括:

- 适用范围;
- 目标总现金;
- 薪酬组合;
- 绩效指标矩阵;
- 绩效杠杆系数;
- 奖金来源;
- 管理平台。

年度奖金分配五步法包括:封闭式和开放式两种方式。

长期奖励包括:员工持股计划和股票期权计划。长期奖励则着重介绍了某电器有限公司股票期权计划实施方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章 三类特殊人员的奖励方式

5.1 三类特殊人员
5.2 销售人员的奖励方式
5.3 专业技术人员的奖励方式
5.4 高层经理人员的奖励方式
5.5 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.1 三类特殊人员

像企业中的销售人员、专业技术人员、高级经理人员等，他们通常需要面对更大的压力、责任，或者需要具有专业性很强的知识和技能，这些人员对组织的整体经营业绩有着很大的影响，因此，鉴于他们工作性质的特殊性，针对这类人员的激励需要很强的针对性和独特性。

5.2 销售人员的奖励方式

销售能力对于一个企业是非常重要的，这种重要性也就决定了销售人员对于企业的重要性。很难想像一支士气低落、素质低下、流动频繁的销售队伍会带给企业良好的市场业绩。从某种意义上说，企业的销售能力就决定了企业的竞争力。然而，当员工们对达到想要的绩效目标并不承担责任时，组织就不可能变成一个绩效卓越的企业。承诺和责任不能靠命令和规章制度来获得，它只能靠员工的自发和自觉来形成，而薪酬能够帮助建立一种任何对手都不可能复制的精神和文化。

5.2.1 销售人员的特点

研究销售人员的薪酬，首先要研究销售人员的特点。销售人员作为企业员工中相对独立的一个群体，有明显的特点：

- 工作时间自由，活动自由；
- 工作业绩可以用具体成果显示出来，容易衡量；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 工作业绩具有很大的不稳定性；
- 销售工作岗位进入壁垒低。

5.2.2 销售人员的分类

按照所从事的销售工作的内容，可将销售人员分为高级营销人员（如销售经理）、一般销售人员（多为客户管理员）、推销人员和兼职销售人员。其中销售经理和客户管理员的薪酬中固定薪酬所占比重往往高于60%，且总体薪酬水平居于中等以上；而推销人员往往是“低底薪、高提成”甚至“无底薪”的薪酬政策，导致推销人员的薪酬水平总体较低，且很不稳定。

5.2.3 销售人员的奖励

1. 销售人员的薪酬结构

销售人员的薪酬结构通常有三个主要的构成成分：基薪、奖金和佣金。

（1）基薪：固定的薪酬收入，每月按时领取，保证销售人员的基本生活。

（2）奖金：对超出规定销售业绩的那部分工作的奖励，用来激励销售人员在常规销售工作以外所付出的努力。

（3）佣金：是指以销售额的一定百分比提取出来的销售提成，提成的百分比即为佣金的比率，佣金的比率的高低一般取决于产品的价格、销售量以及产品销售的难易度。

2. 销售人员的薪酬支付方式

销售人员的薪酬支付方式组合通常有五种方式：纯基薪支付、纯佣金支付、基薪＋佣金支付、基薪＋奖金支付、混合型支付（基薪＋奖金＋佣金）。

（1）纯基薪支付

纯基薪支付就是按月给销售人员发放固定数额的基本工资。不将销售人员的特殊性作出体现和强调，从而忽视销售人员能够实现利润增值的作用，所以一般比较少用，但是在下面的一些情况下可以作为选择：

① 高科技含量的产品或服务销售；

② 额度巨大、销售周期很长——一些价格巨大的产品，如大型飞机、海轮、精密医疗仪器；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

③ 针对开路先锋；

④ 处于多变的、难以预测的市场——市场的多变性、不可预测性给目标的确立带来很大的困难，也不容易评价销售人员在销售过程中的实际影响；

⑤ 销售新人。

对销售人员直接采取单纯基薪支付薪的优点表现在：销售人员预先知道他们的收入是多少，雇主也有固定的、可预知的销售人员开支计划。这就便于改变销售人员工作范围或工作定额，或重新为他们安排工作，并可以培养销售人员高度的忠诚感。单纯基薪支付更多的鼓励销售人员培养企业的长期顾客，这对企业的长期市场及长期发展有很大的好处。然而，单纯基薪支付也有其不足之处，最主要的一点是它与雇员个人业绩无关。事实上，薪资通常与资历（而不是与绩效）相联系，这会降低具有潜在高绩效的雇员的进取精神，因为他们知道是根据资历，而不是个人绩效来付酬。

（2）纯佣金支付

纯佣金支付关注销售人员的特殊性，强调为其提供专门的支付报酬。设计纯佣金要考虑两个基本变量：一是对销售人员进行绩效考核的指标，是销售收入、利润（毛利或纯利），还是销售量？不同的指标也就为佣金来源提供了不同的基础，公司采用的是哪种指标，佣金就从哪种指标里进行提成。二是要考虑佣金提成曲线的形状，如果这条曲线是平直的，斜率是固定的，那么佣金提成比率就是固定的。佣金提成曲线的斜率是有变化的，如销售收入为 R 和 R' 时（$R < R'$），其佣金分别为 $m\%$ 和 $n\%$，此时，$m\% < n\%$。纯佣金支付一般比较少用，但是在下面的一些情况下可以作为选择：

① 销售人员的业绩短期内可以精确地计算出来，这样使得佣金的计算成为可能；

② 销售期较短，对业绩能够经常地做出评价，销售收入等指标能够按月做出评价；

③ 绩效结果几乎可以由销售人员掌控，控制以外因素的影响较小；

④ 公司不太关注给销售人员培训，并且销售人员的流动性很高；

⑤ 不用强调硬性的绩效目标，销售人员的收入多少直接取决于他干了多少；

佣金计划有几个优点：单纯佣金支付最符合最低成本战略，因为企业把所有的销售风险都推给了销售者；销售人员可以得到最多的奖金；由于报酬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明确地同绩效挂钩,因此它可以吸引高绩效的销售人员;由于销售成本同销售额成比例(而不是固定不变),因此可以减少公司的销售投资;佣金基准量也容易理解和计算。

单纯佣金支付的不足之处在于:销售人员只注重扩大销售额和推销高额项目,而忽视培养长期顾客,不愿推销难以出售的商品。销售人员之间的收入差距会拉大,从而使人认为计划不公平,这一现象在销售管理工作中普遍存在。更严重的是,它鼓励销售人员不去推销获利小的商品。此外,在经济繁荣时期,销售人员收入往往过高;而在萧条时期,其收入又往往过低。

(3)基薪+佣金支付

基薪+佣金支付是一种典型的将纯基薪和纯佣金进行组合的支付方式,目的就在于将风险性和保障性结合在对销售人员的薪酬支付之中。其中基薪的部分被认为是公司为销售人员的经验、技能、知识及其他的客户素质所支付的报酬;佣金部分则是将实现的销售业绩对个人进行分享性的支付。基薪+佣金的支付方式适合下面的一些情况:

① 法律法规要求的最低工资标准要求;

② 销售人员不可控的影响因素较少,有利于企业和个人共同来分担风险;在市场低迷的时候,基薪有利于保留销售人员;

③ 可以使公司对销售人员具有一定的控制力,有利于公司推广自身产品或服务的市场品牌和客户认知,避免销售代表在销售过程中成为绝对主导;

④ 基薪可以在一定程度上对销售人员的非销售行为提出要求,如售后服务、客户培训、市场调研等非销售的行为。

(4)基薪+奖金支付

基薪+奖金支付:主要体现激励性的那部分报酬在这里是奖金,而不是佣金。奖金与佣金的区别是:佣金没有目标导向,做多少就提成多少;奖金则与某个事先订立好的绩效目标有着紧密联系,只有在销售业绩达到了设立的绩效目标或者定额后,才能按一定的比例给予奖金。随着目标和定额不断地提高,激励比例也会不断提高。基薪+奖金支付方式主要在以下情况运用:

① 由于没有佣金,其风险性相对较小,有助于公司按事先的薪酬预算进行支付;

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

② 这种支付方式下销售代表具有的影响力和自主性比含佣金的要低；

③ 有些目标不仅仅是"量"的指标，目标的设立可以体现出公司多方面的要求。这是奖金最具特点的地方，通过目标设置我们能获得更加具体的绩效信息。比如：体现公司销售业绩在不同的产品构成、渠道构成、客户构成等多方面的表现；

④ 奖金支付一定是在有基薪的情况下运用的，一般来说奖金不进行单独支付。

(5)混合型支付(基薪+奖金+佣金)

混合型支付就是指构成成分包括了基薪、奖金和佣金三者的支付方式。因构成成分多，它的管理和运用相对复杂，相应地，可调控的变量越多，运用也就可以更灵活。混合型支付方式必须总体符合公司的战略安排。

3. 为销售薪酬方案设计建立合理的原则

在实际的销售薪酬方案设计过程开始之前建立基础以确定销售薪酬方案的组成要素，是非常重要的。此时，需要管理层特别关注的关键方面有两个：一是公司的薪酬哲学，二是预期的销售薪酬方案的建立原则或规则。

(1)付酬哲学

为了设计出一个有效的销售薪酬方案，这种设计就应该做到与公司的付酬哲学相一致。通常，这种哲学是非正式的、未成文的，或者二者都是。因而，我们建议，方案设计者应使用如下一系列标准，与管理层进行协商并将公司的付酬哲学用文件记载下来，这些标准有：

- 目标。即证实薪酬的战略目的及其构成因素。
- 劳务市场比较。即区分相关公司和相关工作。
- 竞争性定位。即用百分位代表薪酬水平。
- 可变薪酬的支付比率。它基于公司与客户建立和保持交易中的有关风险对薪酬竞争性实践以及适宜工作的影响等方面的哲学。
- 确定基薪。即设定和调整基薪的一些因素和实践。
- 短期激励。即短期被认为合适的胜任度和激励类型。
- 长期激励。即长期被认为合适的胜任度和激励类型。
- 沟通。它是为了界定角色和责任。

为了保证要设计的销售薪酬方案与公司的其他薪酬方案的一致性，首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先要做的就是确定以上标准。

(2)付酬原则

显然，销售薪酬方案的设计受到公司上下通行的付酬学和付酬实践的影响。实际上，由于公司雇员因公司范围内的职业生涯发展激励的需要，会在销售部门和公司内其他部门之间流动，从而在许多公司中，高层管理者往往要求人力资源管理或销售薪酬的功能能确保销售薪酬方案与公司的其他各种方案一致。带着这种观念，设计者就应为销售薪酬奠定能与公司整个销售和薪酬系统的指导方针相容的一些核心原则。尽管许多出版物——包括手册——详尽地提出了一些原则以建立有效而合理的销售薪酬，但下面几条大致概括了一个销售薪酬方案的设计者应铭记于心的一些基本原则：

- 付酬哲学必须能积极地加强公司的战略和视野，以达到公司的目标。
- 付酬方案必须与公司法定的规定和规范相一致。
- 付酬方案应与公司的财政能力和行政能力相一致。
- 付酬方案必须与公司内部平等要求相一致，同时也要与外部要求相一致，以吸引、留住并激励有才华的雇员。
- 付酬方案的每一条必须基于清晰定义的工作及它们在交易过程中的作用。

除了以上核心原则外，建立其他专门针对特定公司需要的基本原则通常也是有益的。这时，需要考虑如下几个方面的问题。

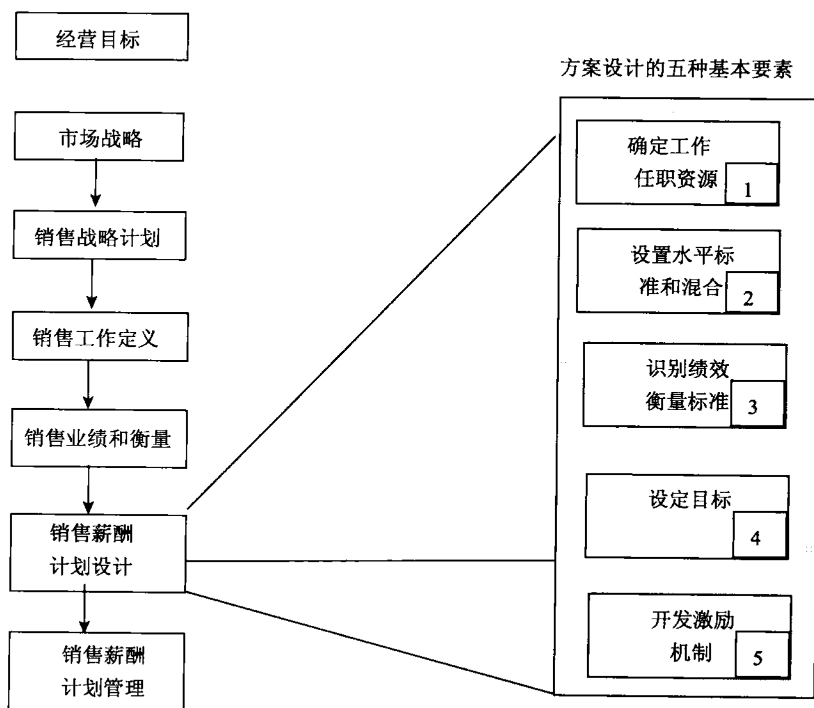
- 商业目标。本年度有哪些商业目标是重要的？哪些商业目标是薪酬方案必须加强的？
- 战略。公司的市场营销战略是什么？销售战略又是什么？
- 工作定义。达到公司的战略需要做的工作有哪些？
- 工作表现测定。怎样定义并随时追踪工作表现？怎样设定工作表现目标？预期的工作表现应是什么水平？销售薪酬方案设计中使用的工作表现范围是什么？
- 薪酬方案。薪酬方案设计过程应包括哪些人？哪些机制能最恰当地引导和激励销售工作？
- 行政。为达到激励目的，什么时候我们应该表彰雇员的工作表现？我们的沟通战略是什么？谁是我们考虑的对象？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一旦以上这些基本原则确立，一个有效的、分五个步骤的销售薪酬方案设计过程就将得以形成。

4. 销售薪酬方案设计五步法

销售薪酬方案主要有五个步骤。下面的图说明了这些要素与方案设计前所提及的商业管理考虑之间的相互关系。包括一系列所需决策的理想的方案设计过程，是一个导出性的过程，也就是说，设计有效而且合理的销售薪酬方案，是以该方案年度商业管理决策所提供的坚实基础为立足点的。



薪酬方案设计最佳模型

销售薪酬方案设计步骤如下：

步骤一：确定工作和方案设计的合适人选

核心观念：确定以购买决策中的影响程度和参与此过程为基础的适当的激励，以了解或劝说并实现客户的需要。特别是那些置身与客户宣传过程中的启发、劝说和实施等职位上的雇员，以及那些部门管理职位上的管理者，都要适宜参与销售薪酬方案的设计。公司的哲学对确定参与销售薪酬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方案设计的适宜人选，也是一个主要的决定因素。

步骤二：建立薪酬标准和薪酬组合

核心观念：确保基于工作作用和工作责任上的薪酬水平即外在地具有竞争性，内在地具有平等性。现金付酬的总目标是，现金（包括基础工作和可变的激励付酬）有助于达到预期的目标。使用市场数据资料和应用公司的付酬哲学，会对公司愿意给每一项工作付酬多少的决策带来一个参照点。每一项工作的总目标薪酬水平必须高到足以激励和酬赏雇员的工作表现，以促进商业目标的实现。

对每一项工作所支付的薪酬水平的决定，构成与固定薪资和激励计划的混合（指固定薪资和激励机会的比率，二者各自所占总目标薪酬的百分比之和为 100%）以及雇员发展动力（优秀雇员期望获得的超出总目标薪酬的“上升”机会数量）相关的决策基础。基薪和激励机会的混合取决于确定的标准，包括销售类型、销售循环周期、年度交易额以及销售工作对客户作出购买决定的影响程度等。销售薪酬方案应提供与销售工作、公司的薪酬哲学以及劳务市场现状相一致的上升机会。基于出色表现的薪酬，一般应提供给出色的销售员（也就是说，销售薪酬方案在销售人员达到目标任务后应给其提供更多的报酬）。

步骤三：区分工作表现的测度方法

核心概念：为所获得付酬。以公司的核心目标和工作的核心责任为基础，应采用三个或三个以下的工作表现测度法。这可能是需要加以说明的最关键的有效销售薪酬方案设计要素。为确保所选择的测度法与商业和工作的一致性，需要作出以下几个决策：

- 确定受工作影响的商业目标。例如，增长、利润、生产力提高、成本下降、客户的忠诚和留住客户等，或是这五者中的各类结合。

- 选择与达到商业目标相关的指数。确保体系和过程对测法的替代作用。如果一个重要指数前后不一致，而已经测出工作表现，这时，就必须起用并检查潜在的替代体系和过程。

- 确保测度法与工作的一致性。销售薪酬方案设计中使用的工作表现测度法应受理性行为的影响。测度法必须基于工作作用和影响销售员工作表现结果的能力。

- 决定测量的工作表现水平层次。为计算销售薪酬而设定的工作表现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单位(地域、客户、团队等)应以受到工作影响的工作表现水平为基础,也应以公司上下准确地跟踪、奖励和报告的工作水平为基础。

- 确定每种测度法的相对重要性。对销售薪酬设计中使用的每一种测度法的衡量,是以每一种测度法对达到商业目标的战略重要性为基础的。此外,以方案要求和与之相一致的管理要求为基础,对测度法相互间进行比较与权衡,有助于销售员们分配他们的时间。

销售功能主要是为了实现销售工作结果上限的最大化。从而,销售总量测定法便成了任何销售工作的首选测度法。设计程序决定了与销售员的工作表现相联系的对销售总量的合理测定,这些测定包括总销售收入量、销售给新客户的销售量、从老客户订购的销售中所得到的销售新产品或现有产品的销售收入量(对留住客户情况的测度)、销售收入或所得到的销售单位的数量等。在大多数销售薪酬方案中,应有一种奖励增长的销售量测度法。

辅助的测度标准和方法应能补充销售总量测度法,它应说明最优的销售总量类型、销售总量的来源或者达成销售总量的方式方法等。除了测度销售总量外,其他的测度对象还包括利润(金融测度)、销售生产力(可能包括金融或非金融测度)以及战略规划(通常为非金融测度)。

步骤四:设定目标

核心观念:基于工作影响和一个单一的方案程序的几种主要的工作表现测度法进行预期分配。一旦工作表现测度法选定,许多公司就会对销售员为一个或所有选定的测度法分配目标和任务。尤其是对销售量测度法或利润导向的测度法,这些目标通常被设定为一个定额。以前,在销售薪酬方案中,公司主要使用工作表现的测度法,并且,可能有50%的公司都建立了定额。基于计划年度的增长目标,许多公司给销售员们仅仅分配单一的百分数增长指标或收入增长指标。

在当今的竞争性环境中,更多的公司都为财务指标和非财务指标设定绩效期望值,这种达到目标的过程随着行业、公司、指标的类型不同而不同。尽管有过实践,但许多公司仍发现设定定额不仅是困难的,而且对过程和结构都证明是不成功的。虽然如此,就销售薪酬的成功来说,对设定目标给以恰当的注意仍是必要的。正确分派目标不仅提供理论控制结构的机会、含有最大程度的灵活性,而且能明确地将外界成功的资源与公司资源协调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起来。

5.2.3 销售人员的绩效考核

销售人员业绩考核包括结果考核和过程考核。结果考核就是考核销售人员工作目标的完成情况,但单纯结果考核有许多问题,如:销售人员的业绩并不完全取决于自己的努力程度,还要受企业对市场的支持,区域市场潜力等影响;评价是一个复杂的过程,难免会产生不公平;一些不能产生销售业绩但又很重要的工作(如晨会、填写销售日报表等)销售人员不愿意去做。过程考核可以弥补结果考核的不足,即明确规定销售人员必须履行的职责,必须做的工作,如规定销售人员怎样拜访客户、发货、催收货款、填写销售日报表及如何使市场生动化、查点客户库存等。通过一套作业制度和程序保证销售工作的实现。企业既要考核结果,也要考核过程,二者在考核中占多大比重则要根据企业具体的营销环境来确定。如一些企业 70% 考核业绩,30% 考核过程,以便全方位地评价销售人员的业绩。

业绩考核指标具有导向作用,只考核销售量会导致销售人员急功近利,忽视市场运作的基础工作,对销售工作的长期发展有负面作用。因此,要合理建立考核指标。一般而言,企业需要考核:

1. 销售量(金额);
2. 毛利——销售人员为企业赚了多少钱;
3. 访问率(每天访问的次数)——考核销售人员的努力程度,但不能表示销售的效果;
4. 访问成功率——衡量销售人员的工作效率;
5. 每工作日的平均订单数——考核销售人员的工作效率;
6. 平均订单数目——与每工作日平均订单数目结合起来考核;
7. 销售费用与费用率——衡量每次访问的成本及直接销售费用与销售额的比率;
8. 新客户——这是销售人员对企业的特殊贡献;
9. 客户投诉——衡量销售人员为客户服务的情况;
10. 市场占有率(特别是区域性销售人员在该销售区域与竞争对手相比之下的市场占有率,是表明该区域销售成绩的重要标准)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.3 专业技术人员的奖励方式

专业技术人员通常是指利用既有的知识和经验来解决企业中遇到的各种技术或管理问题，帮助企业实现经营的目标。在很多产供销垂直一体化的企业里面，专业技术人的数量通常还比较多，对专业技术人员的奖励需要考虑他们的绩效完成情况，又要考虑其知识技能的不断更新。近些年来，在设计专业技术人员的薪酬体系时，较多考虑双重职业发展通道，也就是专业技术人员可以谋求两条发展通道，一种是传统的发展通道，即从事专业技术的人员转向从事管理工作，另一种是继续从事专业技术工作。无论从事哪条道路，专业技术人员都同样具有薪酬增加的空间。这样就为企业的专业技术人员提供了一个更大的发展空间。

专业技术人员的奖励方案请参见本章末所附的案例。

5.4 高层经理人员的奖励方式

高级经理人员的奖励从结构上来看包括：

1. 基薪，支付管理高层经理人的基本固定薪资；

2. 短期奖励，通常为年度奖励，奖励高层经理人员超越的战略、财务和运营目标，这些目标被认为有利于公司持续发展和对赢利有至关重要的作用；

3. 长期奖励，通常以股票期权的形式，允许高层经理人合理分享公司未来的成长，使得高层经理人的利益与公司整体利益保持一致，吸引并保留住高层经理人长期服务于公司。

高级经理人员的奖励方案请参见本章末所附的案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5 小结

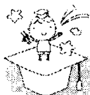
企业中的销售人员、专业技术人员、高级经理人是一群非常特殊而又重要的群体，这三类群体的表现好坏，可以说对任何一家企业都是至关重要的，鉴于他们工作的特殊性，因此对他们的激励也需要很强的针对性。

销售人员的薪酬支付方式组合通常有五种方式：纯基薪支付、纯佣金支付、基薪＋佣金支付、基薪＋奖金支付、混合型支付（基薪＋奖金＋佣金）。如何组合，则要看具体情况。

设计专业技术人员的奖励方案时，通常要同时考虑他们的绩效与专业技术知识。

设计高层经理人的奖励方案时，最好能将基本薪资、年度奖金、长期奖励进行合理的组合。

结合后面的案例，我们可以看出：针对企业中的销售人员、专业技术人员、高级经理人员，我们必须根据他们的工作特性来为其设计不同的薪酬奖励方案。



案例分析

案例一：宏泰公司的薪酬管理体系设计方案

一、背景

宏泰科技有限公司是一家贸易公司，除经销由其控股的蓝星公司开发生产的高科技建筑材料外，还代理经营光源、节电器、太阳能灯具等产品。宏泰公司由五位自然人共同出资3000万元于2004年5月注册成立，5位出资者组成了董事会，其中张鸿出资1530万元占总出资额的51%，因此任公司董事长兼总经理。公司自成立之初就确立了“自主开发产品，代理经营为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辅”的发展宗旨，因此在2004年8月就投资了1000万元与一高校科研人员李方平共同开发其专利产品，李方平将其专利折价300万元入股，注册成立了蓝星公司，专门生产李方平研制的高科技建筑材料，该产品是国家倡导的环保型节能建筑材料，目前全国只有北京和山东两家公司已经开发成功并投入使用，市场需求旺盛，前景十分广阔。宏泰公司目前还处于起步阶段，但得益于公司的价值观、质量理念、在科技方面的竞争优势以及公司各个层次上的创新精神，公司正迅速步入快速增长期，其长期目标是发展成一家集生产、销售、服务为一体的综合型集团公司。目前公司有管理人员30人，营销人员200人，科技开发人员40人。

为了使公司快速、有序发展，2005年年初，宏泰公司制订了以扩大市场占有率为重点的短期发展目标，着力营造企业文化，明确企业目标和发展战略，进行企业框架、业务流程和制度建设；构建人力资源管理模式，注重高素质人才的引进和使用，明确并强化人才激励和开发工作。其短期发展目标分为两个阶段：

第一阶段：至2005年年底。以企业建设为主体，构建良好的文化和氛围。高科技建材产品以稳定质量、控制成本、提高产量为生产目标，以现有渠道为基础进行营销网络的拓展，进入两个目标子市场，以销售额与利润额的增长为当前主要指标；其他贸易产品均在现有销售市场渠道上，以提高销售额和利润率为目标。

第二阶段：至2006年年底。以市场份额为核心，着重建立成本和质量的优势，注重管理和激励。在第一阶段数据积累的基础上，明确目标，确定各种考核指标，强化各种激励措施。

鉴于这样的发展规划，明宏公司于2005年年初实施了针对第一阶段的薪酬管理制度。公司分别为管理人员、营销人员和科技开发人员设计了不同的薪酬管理模式。宏泰公司明确告知员工这一薪酬制度只实施到2005年年末，届时将本着强化激励、实现员工与组织双赢的基本原则，根据实际情况作较大的调整。

【讨论题】

1. 企业在设计薪酬管理体系时，应该综合考虑哪些因素？

2. 宏泰公司根据组织发展目标来设计薪酬制度的意义何在？分析宏泰公司针对第一阶段设计短期薪酬方案的利弊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 宏泰公司为三大类员工(管理人员、营销人员、研发技术人员)分别设计不同的薪酬管理体系,有必要吗?请说明理由。

二、宏泰公司营销人员薪酬奖励方案

宏泰公司营销人员薪酬方案的基本模式为:基本工资+佣金+奖金

(一)基本工资

一般营销人员在试用期一律执行850元/月的试用工资,试用期原则上不得少于三个月;经总经理批准,对业绩突出者可适当缩短试用期,但最低不得少于一个月。

一般营销人员试用期满后基本工资为1500元/月,市场营销部副经理2500元/月,市场营销部经理3000元/月,营销副总经理5000元/月。

(二)佣金:以到账销售款为提成基数,以销售单价设定提成率

产品销售价格以公司指导价为基础,市场营销部(经理)的价格浮动权限为-2.5%~+5%,营销副总经理的价格浮动权限为-5%~+10%,超出权限范围的定价必须上报上级主管领导批准;擅自越权定价者,给公司造成损失的应赔偿损失费,同时处以所签项目佣金的50%的罚款。佣金提成比例,根据销售难易程度、产品类别、员工级别予以区别对待:

1. 营销部员工(包括销售人员、营销部副经理和经理)

建材产品:凡利用2005年1月1日前公司拥有的市场渠道进行的销售,提成比例为8%;凡自行开拓新市场进行的销售,提成比例为11%。

其他产品:提成比例为8%。

2. 营销副总经理

按照营销部员工相应提成比例下浮一个百分点执行。

3. 其他管理人员

其他管理人员在做好本职工作的基础上,可充分利用业余时间进行营销活动,但不得与营销人员现有营销领域发生冲突,有能力者可向总经理申请转为营销人员。其他管理人员的提成比例参照营销部员工,若其营销活动影响到本职工作,或给专职营销人员造成障碍者,根据情节轻重给予相应处罚,严重者赔偿损失直至开除。

(三)奖金

宏泰公司在佣金的基础上,为了强化对营销人员尤其是绩效优异者设

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计了超额销售利润奖励和市场拓展奖励。

1. 市场开拓奖

凡是首次进入公司从未涉足的市场领域者，除按规定提取佣金外，首次销售额在2万(含)~10万元(不含)以内的，一次给予5000元奖励；在10万(含)~20万元(不含)以内的，一次性给予8000元奖励；在20万元(含)以上的，一次性给予1万元的奖励；奖励在首笔销售款到账后兑现，若最终销售额与奖励规格有差异，按实多退少补。其他管理人员开拓新市场也按本条执行。

2. 利润共享奖

年终计算公司的销售利润总额，以此为依据计算营销人员人均月销售利润；统计各营销人员的实际月均营销利润，超出平均利润者给予超额销售利润奖励，以其年度利润超额部分的10%作为利润贡献奖，低于人均月销售利润标准的营销人员不予奖励。本部分奖励只针对营销人员，销售利润只统计营销人员。

(1)计算方式

$$\text{公司营销人员销售利润总额}\ a = \text{营销人员销售额} - \text{相应进货成本} - \text{营销人员佣金}$$

$$\text{营销人员人均月营销利润}\ b = \frac{a}{\text{各营销人员工作月数加总}}$$

$$\text{营销人员实际月均营销利润}\ c = \frac{\text{该员工个人销售利润总额}}{\text{该员工实际工作月数}}$$

当营销人员实际月均营销利润 $c >$ 公司营销人员人均月营销利润 b 时，给予利润贡献奖，奖金的计算方法为：

$$\text{利润贡献奖} = (c - b) \times \text{该营销人员当年实际工作月数} \times 10\%$$

(2)支付方式：延期支付

延期时间：暂定1年，即2005年度的利润贡献奖在2007年1月兑现。

兑现条件：

- 2007年1月在岗在编营销人员
- 期间没有任何违法违纪行为。

兑现方式：

- 若2006年度未能获得利润贡献奖，则2005年度利润贡献奖按实际

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计算数额发放；

◆ 若2006年度获得利润贡献奖，但奖金低于2005年度，则2005年度利润贡献奖按实际计算数额的110%发放；

◆ 若2006年度获得的利润奖高于2005年度，则按以下公式计算：

$$发放系数\ A=\frac{2006\ 年度利润贡献奖金}{2005\ 年度利润贡献奖金}\times 10\%+110\%$$

2005年度利润贡献奖实际发放额＝2005年度利润贡献奖计算额×发放系数 A

【讨论题】

1. 营销人员的工作有哪些特征？这些特征对营销人员的薪酬管理有什么影响？

2. 营销人员薪酬方案有哪些基本类型？试说明每一种类型的优点和缺点。

3. 宏泰公司的营销人员薪酬方案有什么特点？分析其激励效应的主要来源。

4. 宏泰公司区别设计佣金提成比例的依据是什么？在佣金的基础上再设计奖金制有何利弊？

5. 明宏公司对利润贡献奖采取延期支付方式是基于什么考虑？

三、管理人员薪酬奖励方案

管理人员薪酬方案的基本模式为：基本工资＋补贴＋奖金

管理人员的薪酬主要由以下几项组成：

其一，基本工资：按岗位等级设定，参照以下标准发放。

总经理：7000元/月；副总经理：5000元/月；部门经理：3000元/月；部门副经理：2500元/月；普通员工：1200～2000元/月。

其二，工龄工资：企业外工龄2元/年，企业内工龄8元/年，每月发放。

其三，补贴：职务补贴＋通讯补贴。

职务补贴：总经理600元/月，副总经理400元/月，部门经理200元/月，部门副经理100元/月。

通信补贴：公司为员工开通虚拟网，虚拟网入网费和月租费由公司负责，在此基础上另行对管理系列实行通信补贴，发放标准为：总经理400元/

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月，副总经理250元/月，部门经理150元/月，部门副经理100元/月，普通员工50元/月。

其四，奖金：绩效考核奖＋利润分享激励。

一是绩效考核奖：于2005年6月和12月下旬对全体管理人员按绩效考核制度进行半年度和年度绩效考核，按考核结果（优秀、良好、中等、合格和不合格五个等级）发放半年度和年度奖金。

二是利润分享激励：年终计算公司的净利润，以净利润的10%作为利润分享奖励。具体分配方法采用"瓜分制"。

（1）"瓜分制"的计算方式

以基本工资为基础折算成点值，即总经理7.0，副总经理5.0，部门经理3.0，部门副经理2.5，普通员工1.2～2.0，将所有管理人员的点值加总得出总点值，瓜分比例计算公司：总点值＝∑各管理人员点值

$$每个员工的瓜分比例=\frac{各员工个人点值}{总点值}$$

（2）支付方式：延期支付

延期时间：暂定1年，即2005年度的利润贡献奖2006年1月计算，2007年1月兑现。

兑现条件：

◆2007年1月在岗在编管理人员；

◆期间没有任何违法违纪行为。

兑现方式：

◆ 若2006年度绩效考核优秀者，则2005年度利润分享奖按实际计算数额的130%发放；

◆ 若2006年度绩效考核良好者，则2005年度利润分享奖按实际计算数额的110%发放；

◆ 若2006年度绩效考核为中等或合格者，则2005年度利润分享奖按实际计算数额发放；如果2006年绩效考核结果虽为中等或合格，但优于2005年度绩效考核结果，为奖励其绩效进步，则按实际计算数额的105%发放；

◆ 若2006年度绩效考核不合格者，则2005年度利润分享奖按实际计算数额的70%发放。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

【讨论题】

1. 管理人员的工作具有哪些特征？在管理人员薪酬管理中应注意哪些问题？

2. 宏泰公司管理人员与营销人员的薪酬方案的主要区别是什么？公司做这样的不同设计能否保证薪酬的公平合理？

3. “瓜分制”的利润分享方式有什么好处？宏泰公司所设计的瓜分比例的依据是什么？

4. 分析宏泰公司管理人员薪酬方案中有哪些方面考虑得不够周到？请加以完善。

四、技术人员薪酬奖励方案

宏泰公司对技术人员实行年薪制。公司经过内外部薪酬调查后最终确定5万元年薪基数，在此基础上再根据各技术人员的实际情况和绩效表现核定调整系数。调整系数有三个方面：

第一，岗位系数：以个人所处岗位的重要程度和所承担工作的负荷量，将公司目前的技术岗位分为5个等级并设定相应的岗位系数，分别为：1，1.2，1.5，1.8，2.5。岗位系数随着岗位的调整而调整，当年中发生岗位调整时，则按所担任岗位的时间比例为权重加权计算岗位系数。如，某位员工担任A岗位（岗位系数1.5）5个月后，调整到B岗位（岗位系数1.8）工作，则该员工本年度岗位系数为：$1.5 \times 5/12 + 1.8 \times 7/12 = 1.675$。

第二，技能系数：以个人从事技术工作的成熟程度和业务技术能力水平，将工作技能分为五个等级并设定相应的技能系数，分别为1、1.1、1.2、1.3、1.5。公司有专门的技能水平认定制度以确定技术人员的技能等级，技能水平每年年初确定一次，年中不作调整。

第三，绩效考核系数：对技术人员进行一年两次考核，半年度考核于当年度7月上旬进行，年度考核于下一年度1月上旬进行。公司设计了专门的技术人员绩效考核表格，由总经理、副总经理、部门经理和本部门其他技术人员担任考评者，具体考核内容包括工作态度、计划执行情况、协作性和责任感、费用控制、创新表现等。考评者就考核内容对被考评者进行打分，最终各考评者打分的加权平均即为该技术人员的考核得分，考核得分分值范围设计为0～1.2，该考核得分直接作为绩效调整系数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术人员的薪酬发放方式如下：

基本月薪的确定：公司每年初根据技术人员的实际情况确定岗位系数和技能系数，从而计算出该员工的基本年薪 $A=5$ 万元 × 岗位系数 × 技能系数，基本年薪的 50% 按月作为基本月薪发放，基本月薪 $Y=$ 基本年薪 $A\times 50\%\div 12$，其余 50% 作为留存年薪留到半年度和年终发放。

半年度兑付：根据半年度考核情况对留存年薪中的 40% 进行年终结算。

半年度兑付额 B = 基本年薪 $A\times 50\%$ × 半年度绩效考核系数 ×40%

年终兑付：根据年度绩效考核系数进行年终兑付，若年中有岗位调整者，还需考虑岗位调整系数来计算实际年薪。

实际年薪 $A'=5$ 万元 × 岗位调整系数 × 技能系数 × 年度考核系数

年终兑付额 $D=$ 实际年薪 $A'-$ 基本月薪 $Y\times 12-$ 半年度兑付额 B

年终兑付额分三年支付：其中，当年支付 70%，第二年年末支付 20%，第三年年末支付 10%。若中途技术人员因个人原因离开公司，未支付部分即自动作废；若因公司原因与员工解除劳动合同关系的，则在解除劳动合同关系的同时一次性支付所有未支付的款项。

【讨论题】

1. 技术人员的工作有哪些特征？在技术人员薪酬管理中应注意哪些问题？

2. 宏泰公司技术人员与营销人员、管理人员的薪酬方案的主要区别是什么？你认为实施本案的难点在什么地方？

3. 宏泰公司技术人员的年薪确定方式综合考虑了哪些因素？你认为还可以怎样进行改进？

4. 宏泰公司技术人员的年薪支付方式有什么优缺点？

案例二：光明公司高层经理人长期奖励方案

一、背景

光明公司是一家大型集团公司，经营范围涉及制造、贸易、建筑安装、房地产开发、旅游业、科技服务等多个领域，年销售收入 30 亿元，年利润 1.6 亿元；下有子公司 16 家，分别从事不同的经营领域。达丰公司是其下属的主要从事机械设备制造和销售的子公司，公司目前有员工 300 人。达丰公司的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营管理层多年来一直致力于高新技术产品的开发并获得成功，尤其是现任总经理张昌林自2003年获得任命以来，公司呈现加速发展的势头。年销售收入从2000年的4000万元增加到2001年度的6000万元、2002年度的9000万元、2003年度的1.2亿元、2004年度的1.5亿元、2005年度的2亿元；年利润从2000年度的500万元增加到2001年的600万元、2002年度的1000万元、2003年度的1600万元、2004年度的2000万元、2005年度的4000万元，因此达丰公司成为该集团公司总体绩效增长最快也是最佳业绩的子公司，但是达丰公司管理层的年收入却与其他子公司相差不大。如大林公司同样是该集团公司的子公司，主要从事科技中介服务，公司员工约50人，年销售收入1000万元，年利润200万元。但是，由于集团公司为下属子公司设计了统一的薪酬模式，因此达丰公司与大林公司的总经理的月度薪酬收入基本一样，为5000元；年终绩效考核后，达丰公司总经理张昌林获得了12万元的绩效奖金和4万元的股份分红，而大林公司的总经理获得了8万元的绩效奖金，同样也拿了4万元的分红。张昌林的工作积极性受到了打击，觉得自己虽然冒了很大的经营风险进行新产品开发而为集团公司谋取了极大的利润增长和市场扩张，但最终得到的回报却根本难以令人满意。当与达丰公司有过多次市场竞争战的林洋公司获得了这一信息后，极力游说张昌林辞职，并许以30万的年薪、5%的超额利润提成和一定的股份。张昌林经过详细考虑后向集团公司提出：如果不改革现有薪酬奖励模式，他将坚决辞职。集团公司经过内部满意度调查，发现绩效优秀的子公司经理都有强烈的薪酬改革要求，而那些绩效一般的子公司则对现有薪酬模式有较高的认可度。根据这一调查结果，集团公司决定对公司薪酬模式进行大刀阔斧的改革。

【讨论题】

1. 企业设计薪酬制的基本原则是什么？薪酬管理制度应该具备哪些基本功能？

2. 光明公司现有薪酬管理的主要特点是什么？光明公司这样设计的出发点是什么？

3. 为什么达丰公司的总经理张昌林会提出要求薪酬改革？为什么集团公司会对他的意见这么重视？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、光明公司的激励机制改革

光明公司为解决公司薪酬管理中存在的问题，加大对各子公司经营者的激励力度，特委托某知名的咨询公司对光明公司的高层经理人薪酬奖励方案进行重新设计。

咨询公司在原有的薪酬制度基础上，着重从强化激励效应和突出长期激励两个方面来改革光明公司的高层经理人长期奖励方案。

咨询公司通过调查发现，光明公司下属各子公司生产不同产品，完全可以按照内部市场机制独立承担经济责任并核算盈亏，各子公司总经理的报酬能够直接与本企业的业绩挂钩，考核的指标体系相当量化而明确；同时子公司总经理的收入完全可以与各子公司的利润挂钩，而且可以与未来业绩紧密相关；由于各子公司生产经营的是不同的产品，这些产品的市场行情相差悬殊，与此相对应，各企业的利润客观上存在很大差别，同一的利润分享和风险约束机制违背了激励的公平性，容易挫伤某些子公司的生产积极性，不利于其发展和壮大；同时光明公司已经实行了股份制改造，公司所有员工都拥有公司股票。基于以上特征，咨询公司首先选择了达丰公司作为激励机制改革的试点，设计了一种新的期权奖励方案。

由光明公司董事会委托公司财务部门在年初清算核定达丰公司现有的全部净资产（为保证足够的透明度和公平性，一般都由外部审计人员核资），并全部分成子公司虚拟股份，从中提留15%的虚拟股份作为在该公司实施期权奖励的储备，报请董事会批准。

期权的授予额度直接与达丰公司的业绩挂钩。在年初核定净资产并分成股份后，光明公司与达丰公司总经理约定，如果年末结算时，达丰公司完成了当年目标利润，则在年末就将15%的期权储备股份中的5%作为期权奖励基数授予子公司总经理。若超额完成利润目标，则每超过10%再多授予1%期股（不足10%则不增授），直到把其余的10%机动股授完为止。若达丰公司年末利润未达到规定目标，则相应地要根据缺额数减少期权授予的额度，每缺额5%减扣1%的期权（缺额不足5%则不扣减），直到把5%的奖励基数扣完为止。而若净亏损，则不授予期权。期股储备中未授出的期股不能递推到下一年度再授予，而是在当年自动失效，主权归公司。期权激励方案的基本思路如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



期限:该项期权方案实施周期为3年,从资产核算之日起计。其中,从核算资产提留股份到授予为考核年(在该年年初核算资产,年末根据利润额授予期权),而授予日之后到第三年年末为期权静默期。在这3年内,公司不再向达丰公司总经理授出期权,下一次授予期权的时间是第四年年末(第三年年末结束第一轮期权计划,第四年年初重新核定资产,该年末视完成利润指标情况授出第二期期权)。鉴于光明公司是统一的按照股份制设立的,若单独将达丰公司进行真正的期权激励改革缺乏实施基础,因此咨询公司所设计的是一种虚拟期权,即该期权并不涉及公司真正的所有权和决策权,只是吸收期权的长期激励特征作为计价的一种方式。

执行价:由于达丰公司的产品已经较为成熟,市场销路较好,利润率相比于其他公司较高,这几年一直处于高赢利状态。目前公司已经经过了高速增长期进入了稳定发展期,如果行业和市场情况不出现大的变动,基本上可以预期这种利好的趋势还能持续,但由于产品创新优势的逐渐丧失,预计赢利率将有所下降,因此最终决定以溢价方式确定执行价:以现有每股净资产为基准,并以公司平均最低税后投资收益率10%作为达丰公司必须达到的增长指标,测算3年后的每股应有价值,得出的数据即为执行价,即:执行价 = 现有每股净资产 $\times(1+10\%)^a$(其中 $a=3$)。在这一定价方案下,光明公司约定按照以下方法计算3年后的达丰公司的资产额:3年后达丰公司净资产 = 核算时的净资产 +3年利润。这里所说的利润是税后纯利润,已经扣除了达丰公司年终分红的支出,以避免公司总经理重复分享利润。这时的每股价值就是总的资产额除以股份数,它与期权执行价的差额决定了达丰公司总经理能否从该虚拟期权方案获益以及获益多寡。

风险抵押:为了确保期权激励方案的顺利实施,增加期权对达丰公司总经理的激励和约束力度,决定在虚拟期权制度中实施风险抵押:按执行价的15%收取抵押金供公司有偿使用(以同期银行利率上浮30%计息)。期权的执行时间为第三年年末,基本上与年终奖金的核定发放同步进行。光明公司与达丰公司总经理以交割差价的形式行权,由财务部门按照上面所述的计算方式核算每股价值,得出与执行价的差额,即为达丰公司总经理的应得收益;如果在行权时出现负差价现象,这部分差价则须从风险抵押金中扣除,扣完为止。

延期支付方式:达丰公司总经理的虚拟期权收益的40%以现金形式当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年发放，而其余60%必须先挂在总经理的年终个人账户上由公司有偿使用（以同期银行利率上浮30%计息），在以后3年内逐步兑现，分别为第一年15%、第二年20%、第三年25%。

【讨论题】

1. 什么是股票期权制度？它有哪些基本形式？实施股票期权的目的是什么？
2. 咨询公司为光明公司设计的期权有什么特点？为什么要如此设计？
3. 分析光明公司的虚拟期权形式与一般意义上的股票期权的适用性。
4. 请你分析上述方案还可以在哪些方面加以完善？

三、光明公司的期权管理

光明公司的董事会经过多次讨论，最终通过了咨询公司提出的期权方案。为了使该方案得到顺利实施，光明公司对期权管理作了一些具体规定，主要内容有：

1. 达丰公司作为期权方案的试点于2006年开始实施，目前期权方案只针对子公司总经理。到2006年年末获得期权制度的第一期数据后，再根据实际情况在其他子公司和核心员工中推广。

2. 子公司总经理获得的期权只作为计算奖励的依据，不涉及股票所有权，不能转售也不能转赠他人。

3. 一项期权伴随着子公司总经理的离任自动终结。如果期权未到执行期，而总经理离职，则要视具体情况作出不同的安排：如果是客观原因离职，比如健康原因、公司内部调动或退休等，可允许总经理提前行权。但在这种情况下，要修正原来规定的执行价，修正方法是变更年度指数（为期权实际存续年份，取整数）。举例而言，如果在第三年11月份（虽然接近年末，但未到结算期，视同两年）经理离职，则：期权新执行价 = 原执行价/$(1+10\%)^2$；相应地，行权时的每股价值 =（核算时净资产 + 实际存续年份中的利润额）÷ 股份数。如果总经理离职时每股价值小于新执行价，总经理可以放弃行权，但考虑到总经理改变这种不利情形的机会被剥夺，为公平起见，押金仍予退回。若总经理以主观原因离职，比如跳槽或因严重过失被辞退，则冻结期权，无任何利益补偿，也不退还期权押金。

4. 继任总经理必须在新一轮核资的基础上开始享受期权激励，不继承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原有的期权。

5. 若总经理在获得虚拟期权后因客观原因离任但不离开该企业，其持有的期权按在任时间长短（为期权实际存续年份，取整数）同比例折算；如总经理在第二年的某个月离任，则按1/3的比例折算原有期权数，该部分可继续持有至行权日，其余部分自动作废；若因主观原因（如过失）被解职但仍留用于该企业，则其所持有的全部股份将被冻结。

张昌林仔细研究了集团公司出台的期权方案和期权管理规定，通过仔细测算和衡量，最终与光明公司签订了该薪酬改革协议。

【讨论题】

1. 光明公司为什么要先进行期权方案的试点？

2. 关于子公司的总经理离任的相关规定，你觉得是否合理？光明公司明确这些规定的目的是什么？

3. 请根据2000～2005年达丰公司的相关财务数据进行模拟测算，说明该公司总经理张昌林接受薪酬改革方案的依据有哪些？

案例三：科兴公司的薪酬改革方案

公平理论认为，员工在工作时会首先考虑自己收入与付出的比率，然后将自己的“收入—付出比”与其他人员的“收入—付出比”进行比较。当在比较的时候出现不公平感时，员工的绩效就会受到影响。因此，如果一个企业的薪酬制度不能跟上市场的发展，员工就有可能感到不公平，包括内部的不公平和外部的不公平，从而对企业的发展造成很大的问题。宏大公司就是一个这样的例子。

科兴公司是由一家事业单位转向公司制运作的全民所有制企业，主要经营基础设施工程项目的咨询、设计以及后评估等业务。该公司经历了从计划经济向市场经济实现根本性转变的阵痛。20世纪90年代后期，公司引进了一批应届毕业的大学生，规模上了一个等级，在业内名列前三名，华南地区的市场占有率达到80%以上。在一段时期内，领导、老员工以身作则，即使加班费采用平均分配的方式，大家也是同心同德，没有怨言。

随着市场经济体制改革的深入，许多同类型的企业都开始实施了各种形式的承包责任制，大部分企业都获得了良好的经济效益，员工的收入有了较大的提高，突出的表现在员工收入的差距拉大，很多勤奋、业绩突出的员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工生活水平有了很大的改善。但是,科兴公司的情况却不乐观。公司规模的壮大,并没有带来员工收入的增加。以前,让公司员工引以为豪的工资优势消失了,薪酬缺乏弹性,出现怠工现象,事故增加,纪律涣散,直接影响了公司服务的质量。公司领导不满意,顾客也经常抱怨服务水平也大不如从前。

公司总经理最近一直为目前的状况而烦恼:公司的骨干人员都没有大的变动,管理制度也是多年一贯使用的,比较完善而且效果也不错,这些年来公司因此而得到长足的发展,但是现在领导班子每天从早忙到晚,党委、工会、团支部也配合做了很多工作,效果却越来越差。

一天,公司的王副总来向总经理汇报工作。王副总是公司新近提拔上来的,刚过30,分管公司的日常经营工作。他认为:公司目前的人员、制度和管理方式没有大的改变,但是公司所处的外部环境发生了很大的变化,员工的思想意识难免不变。因此,看似可行的制度和方法,特别是分配制度,应该考虑改一改。否则,继续下去,服务质量的下降必然会影响到现在以及今后的市场发展,也会削弱公司的市场竞争力,对公司的发展很不利。

王副总的话,引起了总经理的深思。

【讨论题】

1. 你认为科兴公司的管理现在出现了什么问题?
2. 对于科兴公司的管理现状你有什么建议?

在总经理的授意下,公司召开了中层干部会议,针对公司目前存在的问题,诸如工作积极性低、服务质量下降等情况进行了专门的讨论,参加的人员包括所有一线部门和后勤保障部门的主要骨干。公司领导也列席了会议,但没有发言,主要是听取中层干部的意见。

总经理简要地谈了公司的情况以及改革的想法之后,讨论开始了。建筑工程部张经理发言说:“我并不反对改革,例如搞承包制,但是应该考虑到各部门的具体情况。比如拿我们部门来说,建筑不是公司的主要业务,大部分项目都是属于协助其他部门工作的小项目,投资额小,如果参照外面的建筑工程单位以工程造价为承包基数,这种做法恐怕不太合理,建议采用调整系数的办法,否则会伤害员工的积极性。”

场道工程部陈经理说:“早就该实行承包制了,公司的经济效益主要是由我们一线专业人员创造的,分配制度一定要改,关键是怎么改。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

水电工程部李经理接着说:"我同意陈经理的意见,主要问题是分配的基础、范围和办法,以及如何监督,确保分配制度的公平合理。技术人员是直接价值的创造者,应该占较大的比例,后勤部门的行政人员起辅助作用,不应该高于技术人员的平均水平。"

行政部刘经理认为:"行政部门虽然是公司的后勤保障部门,为公司各部门服务的,确保大家能够更好地工作,虽然不直接创造效益,但什么事也不能缺少了我们。承包制能调动积极性,我们当然赞成,但是也应该综合考虑各部门的工作量和利益。"

其他部门的经理们也认为,改革的方向是好的,但是应该有一个客观的核定基数,既要考虑技术人员的情况,也要考虑行政人员的利益,做到公平、公正、合理。

在召开中层干部讨论会之后,很快,职工代表大会也召开了,就改革和承包责任制的问题进行讨论。每个部门都选出了各自的代表,总共有十多人参加了这次会议。会议中反映的总体意见主要有以下几点:

1. 承包制是打破平均主义的有效方法,凭能力,讲贡献,这样才对;

2. 承包制已经不是什么新鲜事物,建议领导到外面走走,学习别人是怎样搞好市场经济的,了解行业的收入水平,不要老是"忆苦思甜",自我纵向比较,而要多做横向联系;

3. 一样的工作,在其他公司的收入却是我们的几倍,这是员工难以接受的,应该考虑革新薪酬制度;

4. 项目组承包制和分配系数承包制比较适合公司目前的状况。

【讨论题】

1. 对于科兴公司中层干部和员工代表的意见,你有什么看法?

2. 你认为科兴公司的分配制度改革应该朝着怎样的方向发展?

3. 你认为什么样的薪酬制度比较适合科兴公司的状况?

按照公司领导的意见,人力资源部在汇集各部门意见的基础上,参考其他企业的一些做法,提出了两个改革方案:

方案一:项目承包责任制

该方案是以项目为基础,在行政单位管理模式的基础上,为应对各种类型的工程项目从各部门临时抽调人员组成项目组,即矩阵式组织结构,这是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司经常采用的有效运作方式，本方案也是在这一情况下拟订的。项目组负责人由公司领导层考核任命。项目组负责人承包具体项目，向公司缴纳一定比例的承包金额后，其余资金由项目负责人独立支配，包括项目组人员的工资和奖金分配，以及项目组的各项日常开支。

方案的实施分为三个阶段：项目组负责人的产生、负责人提出项目的预算方案、按照约定的承包金额缴纳并实施项目。

1. 项目组负责人的产生由各部门内部推荐，部门负责人提名，领导层审定。

2. 公司财务部、生产计划部、行政部、人力资源部等部门协助项目负责人编制项目预算方案，并报公司领导层审批。

3. 项目负责人与公司领导层签订承包协议，按协议实施项目并缴纳承包金。

4. 公司各职能部门（财务部、人力资源部等）负责对项目组进行监控，并及时向领导层报告项目进展情况。

方案二：系数承包制

该方案主要以往年的历史数据为基础，分别对大、中、小型已完工的项目进行统计分析，主要内容如下：

第一，人员的分类：

（1）全体人员按照技术人员、行政人员及公司领导层三类划分；

（2）公司领导层分为正职、副职两层；

（3）行政人员按照职务等级划分为部门正职、副职、职员 1～4 类 6 个等级，职员按照工龄划分为 1 类（工龄 10 年以上）、2 类（工龄 5～10 年）、3 类（工龄 1～5 年）、4 类（工龄 1 年以下以及新进公司的人员）；

（4）技术人员按照职务和职称两个指标划分。依次划分为：高级职称（同公司领导副职），中级职称（获得相应职称 5 年以上）及部门正职，中级职称（获得相应职称 5 年以下）及部门副职，初级职员，技术员。

第二，分配总额：

（1）提取每一项总收入的 14% 作为分配总额；

（2）在分配总额中，技术人员占 54%，行政人员占 46%。

第三，分配系数（略）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从以上两个方案对比来说，方案一的实施需要均衡各部门的人力资源分配，确保若干项目并行运作。矩阵型组织机构要求项目组负责人具备较强的组织协调能力，大多数技术人员往往缺乏这一点，执行起来有相当的难度。

方案二的实施是建立在历史经验统计数据的基础上，所有比例系数的操作有相当的人为因素。执行方案二，无形中将原来的公司员工与公司领导之间的矛盾转化为主要是技术人员与行政人员的矛盾，不利于工作的开展，影响工作效率。但是，该方案执行起来简单，而且易于控制。

【讨论题】

1. 两个方案各有什么优缺点？你赞成哪一个？为什么？
2. 就你赞成的那一个方案来说，你有什么更好的改进措施吗？
3. 有没有别的更合适的方案？

公司领导层在听取了人力资源部门提交的分配承包方案后，多次召集各层次的研讨会议，但始终无法确定最后方案。其主要原因在于两个方案有着极大的共性，即，人务繁忙，直接创造产值的技术人员，责任重大；提供后勤保障的行政人员，责任相对小一些。员工对管理层的高收入极为不满，行政人员与业务人员就此不断争吵。同时，管理层在任用二级机构负责人时，管理层内部有多种不同意见，各自都想扩大自己的势力范围，拉帮结派、争权夺利的现象严重，真正有能力的员工并没有得到提拔，从而激化了公司内部的矛盾。

公司多次召开全体员工大会，仍然下不了决心实施哪种承包方案，却导致公司内部严重地分化。至20世纪末，公司已经变得毫无生机，一盘散沙，各项管理制度形同虚设，管理层发布的命令得不到很好的执行，各级主管、各部之间不能配合工作，于是相互推卸责任，公司已经步入了危险的境地。

【讨论题】

1. 科兴公司的改革为什么失败？
2. 这家公司还有救吗？你有什么好的建议？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第6章 福利管理实践

6.1 福利的概念
6.2 两类福利形式
6.3 当前较流行的企业补充福利方案
6.4 企业年金方案
6.5 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.1 福利的概念

美国著名的薪酬管理专家乔治·T·米尔科维奇认为福利：

1. 它是总报酬的一部分；
2. 它不是按工作时间给付的。

另一位美国的薪酬管理专家约瑟夫·J·马尔托奇奥认为福利就是非货币奖励，分为三类：

1. 员工所能获得的非工作时间报酬（例如假期）；
2. 为雇员提供的各种服务（例如公司工作车）；
3. 企业的各类保障计划（例如医疗保险）。

我国的一些专家对福利的界定：福利是员工薪酬的重要组成部分，包括退休福利、健康福利、带薪休假、实物发放、员工服务等，它有别于根据员工的工作时间计算的薪酬形式，具有两个特征：

1. 福利通常采用延期支付或实物支付的方式；
2. 福利具有类似固定成本的特点，因为福利与员工的工作时间之间并没有直接的关系。

本书中我们对福利的理解：

1. 员工福利是总报酬的重要组成部分；
2. 员工福利大多表现为非现金收入（例如各种保障计划、休假、服务及实物报酬）；
3. 员工福利采取间接支付的发放方式（福利不同于工资和奖金，可以完全在当期得到直接的体现，有些福利项目可能要在若干年后才能为员工所享受）；
4. 几乎所有正式员工都可以得到福利（福利作为一种普惠制式的报酬形式，它的享受对象通常是企业的所有员工，而且员工与员工之间的差别不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是很大）；

5. 员工福利通常为非劳动收入（福利与员工贡献无太多的关系，一个刚刚加盟企业的员工就可以享受到与一个在此工作了几年的员工相同的福利待遇）。

6.2 两类福利形式

员工福利按照其制定的依据不同可以划分为两类：一类是法定福利，是根据国家的政策、法律和法规，企业必须为员工提供的各项福利，具体而言是企业必须为员工缴纳的各种社会保险和住房公积金；另一类则是企业补充福利，它是企业根据自身的管理特色、财务状况和员工的内在需求，向员工提供的各种补充保障计划以及向员工提供的各种服务、实物、带薪休假等。

6.2.1 国家法定福利项目

国家法定福利项目有：社会养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险、住房公积金，即五险一金。五险一金具有强制性、储备性、社会性。

示例：江苏苏州工业区园区与苏州高新技术开发区保险类别及缴费基数

项目	基数	苏州工业园区（缴交比例）		苏州高新区（缴交比例）	
		公司	个人	公司	个人
公积金	当月工资	22.2%	22.0%	42.0%	19.0%
养老保险金				22.0%	8.0%
医疗保险金				2.0%	1.0%
失业保险金				10.0%	2.0%
住房公积金				8.0%	8.0%
合计		22.2%	22.0%	42.0%	19.0%

假如以2010年1月的缴费基数作为参考，苏州工业园区缴费基数上限

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是9090.91元，下限是1200元；苏州高新区缴费基数上限是9000元，下限是850元。举例：某工程师在苏州工业园区上班，月工资是8000元，则该员工自己应该缴纳的公积金为1760元，所在单位缴纳的公积金为1776，缴费的当月有3536元进入该员工公积金账户。

6.2.2 企业补充福利

具体包括如下项目：

1. 企业补充养老金计划（企业年金计划）
2. 企业补充医疗计划
3. 法定休假
4. 其他福利项目：

- 额外金钱收入：如年终、中秋、端午、国庆等特殊节日的加薪、过节费、分红、物价补贴、消费、购物券等；
- 超时薪金：超时加班费、节假日值班费或加班优待的饮料、膳食等；
- 生产性福利设施：舒适的办公环境；
- 住房性补贴：免费单身宿舍、夜班宿舍、廉价公房出租或廉价出售给本企业员工、提供购房低息或无息贷款等；
- 交通性福利：员工上下班的班车服务、市内公交费补贴或报销、个人交通工具（自行车、摩托车或汽车）购买的低息（或无息）贷款以及补贴、交通工具的保养费、燃料补助等；
- 饮食性福利：免费或低价的工作餐、工间休息的免费饮料、餐费报销、免费发放食品、集体折扣代购食品等；
- 教育培训性福利：企业内部在职或短期的脱产培训、企业外公费进修、报刊订阅补贴、专业书刊购买补贴、为本企业大学进修补贴等；
- 文体旅游性福利：有组织的集体文体活动（晚会、舞会、郊游、野餐、体育竞技等）、企业自建文体设施（运动场、游泳场、健身房、阅览室、书法、棋、牌、台球等活动室）、免费或折扣电影、戏曲、表演、球票、旅游津贴、免费提供的车、船、机票的订票服务等；
- 金融性福利：信用储蓄、低息贷款、存款户头特惠利率、预支薪金、额外困难补助金等；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 其他生活性福利:洗澡和理发津贴、降温和取暖津贴,优惠提供本企业产品或服务等。

实践中,很多公司都将福利看作是一项运营成本。优秀公司则视福利为一种竞争武器。公司一方面要减少不断上涨的福利成本,同时又要激励和保留住公司最优秀的员工,可谓是进退两难。无奈中,只好提供不低于竞争对手的福利水平,让已经不低的福利成本不断攀升。然而,这样做的效果并不佳,因为,采取这样的方式既没有反应员工的需求,也不符合公司的发展目标。

福利并非仅仅是一项运营成本那样简单,很多公司的管理者们并没有意识到这一点。他们往往看到的只是福利开支不断攀升的数据,却看不到相应的回报。

很多优秀公司在这方面为我们提供可以借鉴的方式:这些优秀公司一般会根据员工的需求选择来量身定做福利投资方案。比如像 500 强中的索尼等公司,他们在公司内根据员工的年龄来分设各种福利,一般新进的那些大学生和研究生们,与那些成家的年龄处于 30 ~ 40 岁的员工,40 ~ 50 岁的员工,50 ~ 60 岁的员工,不同年龄段的员工的需求不一样,则公司为其提供的福利是不一样的。通常来说,公司越是提供个性化的福利,越能满足员工的需求,但是公司应该将这些活动尽量满足那些核心的人力资源。

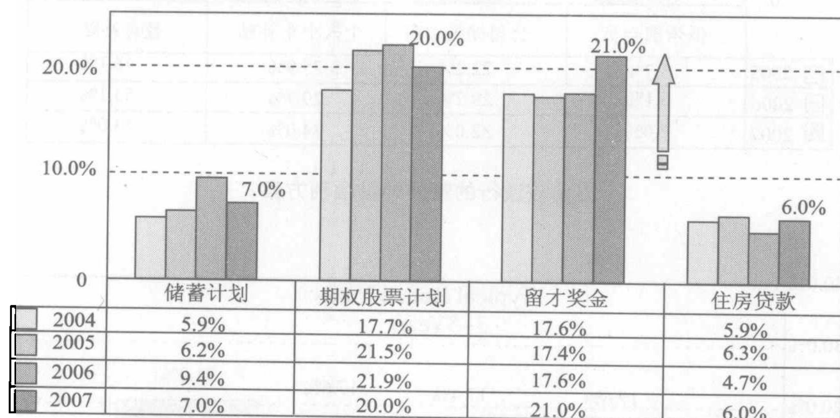
那些优秀公司都将福利视为对员工的一种投资,公司设立的福利项目是为了激励员工的工作热情和他们的献身精神,从实现甚至超过公司的发展目标。总之,那些按照这种方式定义福利的优秀公司,而不是将其视为一项运营成本的公司,将会在吸引、激励和保留住最优秀的员工方面获得更加显著的竞争优势。

如今,人才已成为公司的最终资产,福利则视为吸引、激励和保留人才的一种竞争武器,那些优秀公司实施福利的最佳模式,公司不仅可以以较低的成本激励员工的工作热情和献身精神,还能以更高的效率朝着自身的目标迈进!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

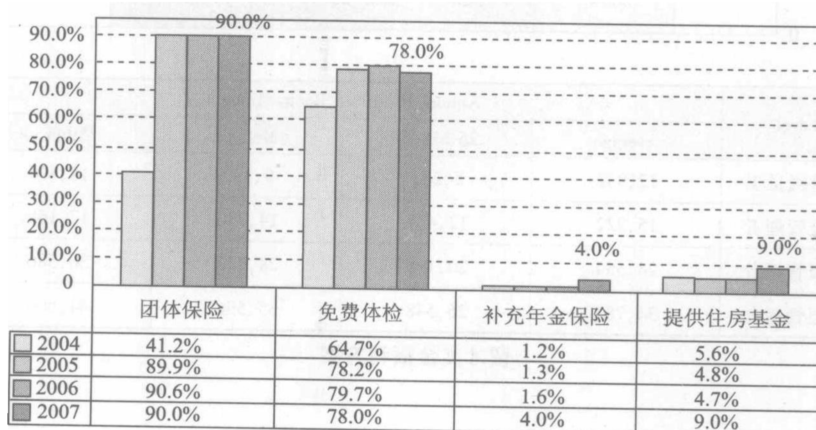
6.3 当前较流行的企业补充福利方案

要采用何种福利方案，企业当然要结合具体情况，当前较流行的福利方案有：



	储蓄计划	期权股票计划	留才奖金	住房贷款
2004	5.9%	17.7%	17.6%	5.9%
2005	6.2%	21.5%	17.4%	6.3%
2006	9.4%	21.9%	17.6%	4.7%
2007	7.0%	20.0%	21.0%	6.0%

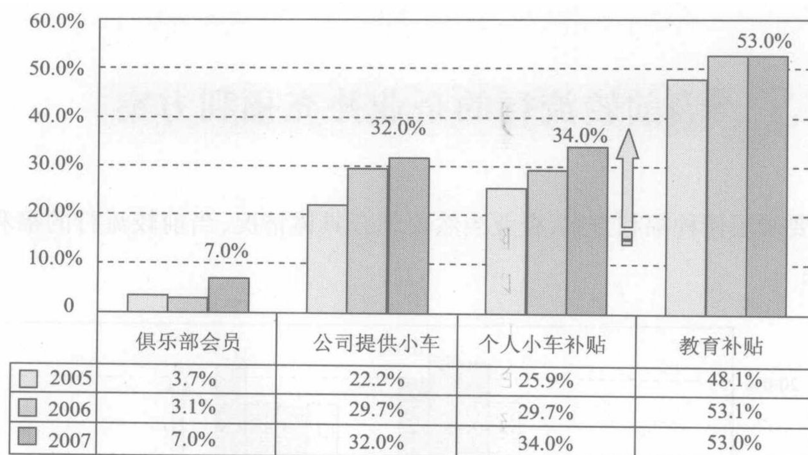
当前较流行的长期激励方案



	团体保险	免费体检	补充年金保险	提供住房基金
2004	41.2%	64.7%	1.2%	5.6%
2005	89.9%	78.2%	1.3%	4.8%
2006	90.6%	79.7%	1.6%	4.7%
2007	90.0%	78.0%	4.0%	9.0%

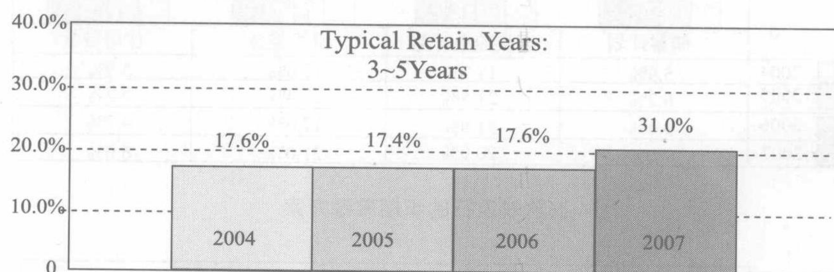
当前较流行的福利方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



	俱乐部会员	公司提供小车	个人小车补贴	教育补贴
2005	3.7%	22.2%	25.9%	48.1%
2006	3.1%	29.7%	29.7%	53.1%
2007	7.0%	32.0%	34.0%	53.0%

当前较流行的额外补贴福利方案



Level	Annual Retention Bonus Amount			
	Average	25th% ile	Median	75th% ile
主管级员工	12,932	5,268	9,193	18,494
中级管理者	15,222	12,457	14,730	17,168
高级管理者	24,554	20,196	24,775	30,586
高层管理者	34,782	26,548	35,596	41,500

留才奖金福利方案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.4 企业年金方案

企业年金即补充养老保险，是我国养老保险制度改革体系中的重要组成部分。它与基本养老保险以及个人的商业养老保险共同构成养老保障的三大支柱。作为养老保险的补充，企业年金由雇主和雇员共同交费构成。基本养老是强制性的，任何企业都必须执行，而企业年金却是企业自愿的，有条件（效益好）的企业才能建立。

企业年金筹集：企业年金由企业出资或企业和职工按约定的比例共同出资筹集，计入职工个人账户，实行全额积累。企业年金基金投资运营收益并入企业年金，根据职工企业年金个人账户本金按比例计入个人账户。

年金方案制订与备案：建立企业年金，应制订企业年金方案，明确参加人员范围、资金筹集方式、个人账户的建立和管理方法、待遇支付办法、组织管理和监督程序等，提交职工大会或职工代表大会讨论，经半数以上职工同意后执行，并报经所在地劳动保障、税务、财政部门备案。

企业年金管理与营运：企业应当选择适当的受托人管理企业年金。受托人可以是企业或行业成立的企业年金理事会，也可以是符合国家规定成立的法人机构，企业年金基金实行市场化管理和运营。企业年金受托人可选择有资格的金融、保险等投资运营机构为投资管理人，签订书面合同，委托负责企业年金的投资运营。

示例：某公司年金管理办法

一、目的

为保留××有限公司所需之人才，特制订本年金管理办法。

二、范围

本公司签订劳动合同之员工。

三、作业程序

1. 组织

为更好地规划与整合××公司人力资源，成立人力资源委员会，人力资源委员会设立主任委员一名，由公司总经理兼任；干事一名，由人事经理兼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



任;各委员若干名,由各部门主管兼任。

2. 职责

(1)人力资源委员会职责:为××公司各类人才管理最高决策机构;

(2)主任委员职责:负责公司各类人才整体规划,定期召开××公司人才管理会议;

(3)干事职责:负责执行××公司人才管理会议之决议;

(4)委员职责:负责审核、提报本部门之人才名单。

3. 人员类别、待遇名称及附加条件

人员类别	待遇名称	附加条件	备注
一般员工	—	1. 劳动合同 2. 员工团体自律公约	不在此管理办法之列
核心人才	年金保险基金	1. 劳动合同 2. 员工团体自律公约 3. 服务期协议(7年) 4. 竞业限制承诺书 5. 保密承诺书	满3年后可提取第一年的年金,满7年后全部提取。

4. 年金给付条件及申请方式

(1)给付条件

年金待遇对象	年金额度	给付条件	批准人	备注
副经理/工程师	月薪的35%	服务满7年,满一年可预支,预支额度依每年投保年金额度为最高上限	总经理	
经理高级工程师	月薪的35%	服务满7年,满一年可预支,预支额度依每年投保年金额度为最高上限	总经理	
总监/副主任工程师	月薪的35%	服务满7年,满一年可预支,预支额度依每年投保年金额度为最高上限	董事长	
总经理助理/主任工程师	月薪的35%	服务满7年,满一年可预支,预支额度依每年投保年金额度为最高上限	董事长	

(2)申请方式

由部门负责人(或一级主管)负责提报符合条件的员工,填写年金保险基金提报单,由人才管理委员会审核通过后方可生效。

符合申领年金之人员,须填写本公司所提供的年金借贷申领单。由核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准负责人核准即可生效。

(3)中途离职者

在试用期开始后至服务期满前，未满服务期限离职者(集团公司内部调任除外)，离职前须全数返还所领取部分，未领取部分不再领取，公司给其投保之年金保险视为本人自动放弃。

四、本管理办法由总经理批准生效，由人力资源部门负责制订和解释

五、附件

1. 年金保险基金提报单
2. 年金借贷申领单
3. 劳动合同(省略)
4. 员工团体自律公约(省略)
5. 服务期协议(省略)
6. 竞业限制承诺书(省略)
7. 保密承诺书(省略)

××有限公司年金保险基金提报单

部　　门		姓　　名		职　　位	
工　　号		进厂日期		出生年月	
性　　别		身份证号			
申请年金额度		本次年金为第　　年的年金			
备　　注					

××有限公司年金借贷申领单

年　月　日

借款人姓名		金　　额	仟　佰　拾　元整￥		
借款用途					
批准人签章		批准金额		批注日期	
借款人签章		财务主管签章			

6.5 小结

福利与基本薪资和奖金不同，福利通常具有两个特征：一是支付方式往

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

往采取实物或延期支付;二是福利跟员工的能力、绩效和服务年限没有直接的关系。

福利分为国家法定福利和企业补充福利。通常来说,国家法定福利是具有强制性的,企业必须无条件为员工缴纳。企业补充福利则是弹性的,企业可以根据需要来选择适合企业发展的福利。优秀企业会将福利也作一种投资,而非成本! 现代企业福利设计更注重对员工的保留作用,自助餐式的福利被越来越多的企业员工所接受。

企业年金是保留核心员工的重要方式之一,现在很多有条件的企业都实施了企业年金制度,它是社会养老保险的重要补充方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章 薪资管理技巧实践

7.1 常用的薪资预算方法
7.2 新进员工给付薪资六因素
7.3 三类调薪方式
7.4 薪资管理与沟通
7.5 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.1 常用的薪资预算方法

7.1.1 年度加薪幅度

通常每一家公司都会给那些服务一定年限、绩效符合公司要求的员工进行加薪，根据公司加薪周期和加薪方式不同，常用的年度加薪幅度的计算公式有两种：

- 第一种：

$$年度加薪幅度 = \frac{年末平均薪酬 - 年初平均薪酬}{年初平均薪酬} \times 100\%$$

- 第二种：

$$年度加薪幅度 = \frac{加薪后薪酬总额度 - 加薪前薪酬总额度}{年初平均薪酬} \times 100\%$$

实践中，我们通常是先确定加薪幅度。举例，某公司发放的月基本总薪酬是 1000 万，公司对加薪预算为 10%，那么 10% 的加薪幅度就是 1000 万 × 10% = 100 万，也即是加薪后薪酬总额度是 1000 万 + 100 万 = 1100 万。公司加薪幅度是 10%，并不是意味着每个员工都可以加薪 10%，有的员工可能超过 10%，有的员工可能低于 10%，后面的绩效加薪会着重介绍这部分内容。

7.1.2 薪资预算方法

1. 方法一：根据薪酬费用比率推断合理的薪酬费用总额

通常在企业经营业绩稳定增长的情况下，我们可以采取企业过去的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

营业绩推导出适合本企业的安全薪酬费用比率，并以此为依据对未来的薪酬费用进行预算。若本企业的经营水平不佳，则应参考行业的一般水平来确定合理的薪酬费用比率。计算公式如下：

薪酬费用比率 = 薪酬费用总额/销售额 =（薪酬费用总额/员工人数）÷（销售总额/员工人数）

由上述公式可知，如果要维持一个合理薪酬费用比率的前提下使薪酬费用总额有所上升，就必须增加销售额，也就是薪酬增长必须处在销售额的增长范围之内。下面举例说明：

假设某公司根据过去几年的经营业绩，计算出本公司的合理薪酬费用比率为 20%，公司现有员工 200 名，每人平均总薪酬水平为 4000 元/月，则年度薪酬费用总额和销售总额为：

年薪酬费用总额 = 4000 元 × 12 月 × 200 人 = 960 万元

年销售额 = 960 万元 ÷ 20% = 4800 万元

假设公司预测年销售额可以增加 10%，即

年销售额 = 4800 万元 ×（1 + 10%）= 5280 万元

年度薪酬费用总额 = 5280 万元 × 20% = 1056 万元

薪酬费用计划增长率 =（1056 万元 − 960 万元）÷ 960 万元 = 10%

根据薪酬费用比率来计算合理的薪酬费用总额，其实就是根据合理的薪酬费用比率、上年度平均人数、平均薪资和本年薪资增长率，计算出本年的销售额，并以此作为应实现的最低销售额。其公式为：

年薪酬费用总额 = 本年计划平均人数 × 上年平均薪资 ×（1 + 计划平均薪资增长率）

薪酬费用比率 = 薪酬费用总额 ÷ 销售额

下面举例说明：

假设某公司合理的薪酬费用比率为 20%，上年度平均薪资为 25000 元，本年度计划平均人数为 300 人，平均薪资增长 10%。年度销售额计算如下：

年薪酬费用总额 = 300 × 25000 ×（1 + 10%）= 825 万元

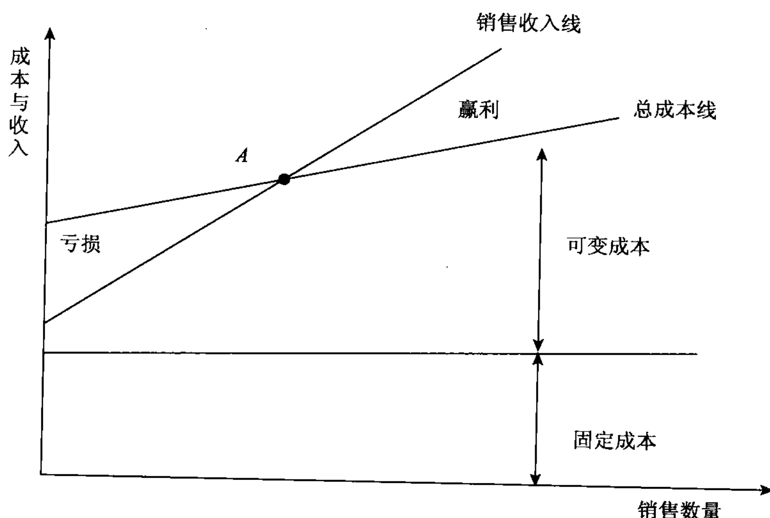
应实现销售额 = 825 万元 ÷ 20% = 4125 万元

也就是意味着，该公司最低销售收入必须到 4125 万元，才能实现 10% 的薪资增长率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 方法二:根据盈亏平衡点来计算适当的薪酬费用比率

所谓盈亏平衡点,是指在该点企业销售产品和服务所获得的收益恰好能够弥补其总成本(包含固定成本和变动成本),而没有额外的盈利(这里所说的没有盈利,是指没有经济利润,并不是指没有会计利润,它已经包含了机会成本的概念)。也就是说,企业处于不盈不亏但尚可维持的状态。这种状态可用下图中的点 *A* 来表示。



除了盈亏平衡点之外,在这里还需要用到边际盈利点和安全盈利点这两个概念。其中:边际盈利点是指销售商品和服务带来的收益不仅能够弥补全部成本支出,而且可以支付股东适当的股息。安全盈利点则是在确保股息之外,企业还能得到足以应付未来可能发生的风险或危机的一定盈余。显然,这三个点与企业销售量的大小是密切相关的,而可能实现的销售量的多少又直接关系到薪酬费用水平的高低。盈亏平衡点、边际盈利点和安全盈利点所要求的销售额的计算公式分别是:

$$盈亏平衡点 = 固定成本 \div (1 - 变动成本比率)$$

$$边际盈利点 = (固定成本 + 股息分配) \div (1 - 变动成本比率)$$

$$安全盈利点 = (固定成本 + 股息分配 + 企业盈利保留) \div (1 - 变动成本比率)$$

根据上面三个公式,我们可以推断出企业支付薪酬费用的各种比率:

$$薪酬支付的最高比率(最高的薪酬费用比率) = \frac{薪酬成本总额}{盈亏平衡点} \times 100\%$$

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

$$薪酬支付的可能限度(可能的薪酬费用比率)=\frac{薪酬成本总额}{边际盈利点}\times 100\%$$

$$薪酬支付的安全限度(安全的薪酬费用比率)=\frac{薪酬成本总额}{安全盈利点}\times 100\%$$

下面举例说明：

假如某公司的固定费用为3200万元(含薪酬成本1200万元)，变动成本比率为60%，则在实现盈亏平衡经营时：

$$盈亏平衡点=\frac{3200万元}{1-60\%}=8000万元$$

$$最高的薪酬费用比率=\frac{1200万元}{8000万元}\times 100\%=15\%$$

在实现边际盈利时，假设公司计划实现400万元的微弱盈利，则：

$$边际盈利点=\frac{3200万元+400万元}{1-60\%}=9000万元$$

$$可能的薪酬费用比率=\frac{1200万元}{9000万元}\times 100\%\approx 13.33\%$$

假设公司除有适当的盈余分配400万元之外，还计划为企业的发展保留800万元的盈余，则会有：

$$安全盈利点=\frac{3200万元+400万元+800万元}{1-60\%}=11000万元$$

$$可能的薪酬费用比率=\frac{1200万元}{11000万元}\times 100\%\approx 10.91\%$$

也就是说，在采用成本费用结构的企业里，比较恰当的薪酬费用比率应当是10.91%。如果达到15%，则该企业的经营已经超越常规限度，说明企业可能已经处于比较危险的状态。

关于用盈亏平衡点来计算适当的薪酬费用比率，下面再举例说明：

(1)计算盈亏平衡点的销售收入、最高的薪酬费用比率

假设某公司的固定费用为9000万元，其中用人费4500万元，边际收益率30%，该公司盈亏平衡点的销售收入的计算如下：

$$盈亏平衡点的销售收入=9000万元\div 30\%=30000万元$$

$$最高的薪酬费用比率=\frac{4500万元}{30000万元}\times 100\%=15\%$$

通过计算表明，薪酬费用比率最高为15%，否则会造成亏损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）计算边际盈利点所应达到的销售收入，进而推算出可能的薪酬费用比率

边际盈利点是指销售收入扣除全部成本支出后，而且还能获得保证股东以适当股息分配的一定利润。计算边际盈利点的销售收入及可能的薪酬费用比率的公式为：

$$\text{边际盈利点的销售收入}=[\text{固定费用}+\text{股息}\div(1-\text{法人所得税})]\div\text{边际收益率}$$

$$\text{可能的薪酬费用比率}=\frac{\text{薪酬费用总额}}{\text{边际盈利点的销售收入}}\times 100\%$$

举例说明：

假设某公司的固定费用9000万元，其中人工费4500万元，边际收益率30%，该公司决定支付股东利息100万元，该企业法人所得税率为33%，那么该公司当年危险盈利点之销售收入及可能人工费率的计算如下：

$$\text{边际盈利点的销售收入}=[9000\text{万元}+100\text{万元}\div(1-33\%)]\div 30\%\approx 30497.5\text{万元}$$

$$\text{可能的薪酬费用比率}=\frac{4500\text{万元}}{30497.5\text{万元}}\times 100\%\approx 14.76\%$$

计算结果意味着，在销售收入达到30497.5万元时，薪酬费用比率不能超过14.76%，否则会危及股东股息的分配。

（3）计算安全盈利点的销售收入，并进而推算出安全的薪酬费用比率

安全盈利点的销售额是指在抵补全部成本之后，在保证一定利润用于股东股息的分配之外，还有一定的剩余利润作为今后企业的各项发展及应付可能发生的风险之用。计算安全盈利点的销售收入及安全的薪酬费用比率公式为：

$$\text{安全盈利点的销售收入}=[\text{固定费用}+(\text{股息}+\text{各项保留})\div(1-\text{法人所得税})]\div\text{边际收益率}$$

$$\text{安全的薪酬费用比率}=\frac{\text{薪酬费用总额}}{\text{安全赢利点的销售收入}}\times 100\%$$

举例说明：

假设某公司的固定费用9000万元，其中人工费4500万元，边际收益率30%，当年决定与股息分配100万元，留作今后企业发展基金350万元，后备基金200万元，该企业法人所得税率为33%。该公司安全盈利点的销售收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



入和安全的薪酬费用比率的计算如下：

安全盈利点的销售收入 = [9000 万元 +（100 万元 +350 万元 +200 万元）÷（1 -33%）] ÷30% ≈33233.83 万元

$$安全的薪酬费用比率 = \frac{4500\ 万元}{33233.83\ 万元} \times 100\% \approx 13.54\%$$

计算结果意味着，该公司安全的薪酬费用比率为 13.54%。

7.2 新进员工给付薪资六因素

新进员工的核薪有两种情况：新进无经验人员的核薪和新进有经验人员的核薪。以下分别说明：

7.2.1 新进无经验人员的核薪

从实践的角度来看，对这部分人员的核薪通常是根据其学历和专业的情况来给付薪资的。一般来说，拥有博士学历者，其起步薪资会高于拥有硕士、学士、大专者。有些企业对起步薪资还进行了专业和名校的细分。比如：笔者曾辅导过的一家客户，该客户处于其所在行业前五位，拥有同样学历的人员，计算机专业和机电一体化等专业的员工起薪，就高于机械专业、电子专业和通信专业的 5%，甚至高于管理专业、经济专业和市场营销专业的 10%；名校毕业的人员的起薪会高于非名校毕业的。

7.2.2 新进有经验人员的核薪

在有些公司里，经验又细分为直接经验和间接经验。

实践中，我们在给有经验的人员核准薪资时，通常需要考虑以下 6 个方面的因素：

- 所应征职位在组织内的位置或者等级状况，该职位所处等级的薪资中点值；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 该职位在组织中被替代的程度；
- 应征者之前服务组织的规模和行业中的地位；
- 应征者离职前的薪资结构组成与年薪状况；
- 组织内具有相同背景人员的薪资状况；
- 应征人员对薪资的期望。

下表是一家企业对新进有经验人员的核薪参考标准：

新进有经验人员核薪参考标准

直接经验时间	任 EE、IM 职	任技术、供应链、制造职	任管理支持单位职
6个月～1年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.35×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.20×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.1×0.9
1.1～2年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.50×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪 1.35×0.9
2.2～3年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪 1.75×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.55×0.9
3.1～4年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.15×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9
4.1～5年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.3×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.1×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.8×0.9
5.1～8年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.4×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.2×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.85×0.9
8年以上	省略	省略	省略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.3 三类调薪方式

实践中,企业调整薪资有三类:绩效加薪、晋升加薪、公平性加薪。

7.3.1 绩效加薪

1. *绩效加薪概述*

现如今,越来越多的企业强调组织的扁平化,努力提高组织的劳动生产效率和人员配置效率,这样使得组织内部晋升的机会越来越少。在这种情况下,企业为了鼓励员工创造高绩效,通常都会将加薪与员工的绩效相关联,即依据员工考核的结果来安排员工的加薪,绩效加薪能给员工更多的认可和奖励。

对大多数月薪制的员工来说,绩效加薪是“为绩效付酬的具体体现”,而“为绩效付酬”是当今薪酬管理中最重要的两大主题之一(另一个主题是和为股东创造的价值相称)。绝大多数的员工都希望公司能根据他们的工作业绩来支付报酬,而绩效加薪是实现这个期望的重要载体。

因此,绩效加薪的目的是激励员工,为员工的工作业绩提供奖励,使员工的基本薪资和员工对组织的贡献、价值观保持一致,而并非是要区别员工的绩效差别。虽然绩效加薪会导致员工之间的薪资差别,但这种差别能反映员工之间绩效的差距,绩效优秀的员工的薪资理所当然得到增加。

但是,在决定给员工加薪时,科学的薪资管理不但应该考虑员工的绩效,而且也需要考虑员工当前在组织内薪资体系中所处的位置(即员工薪资对比率)或者考虑员工当前薪资水平跟市场平均薪资水平的比较比率(即员工外部薪资比较比率)。

目前,许多企业的绩效工资制度都采用了绩效加薪矩阵的形式。在绩效加薪矩阵中,员工工资增长的规模和频率取决于两个方面的因素,一是个人的绩效评价等级;二是个人所处职位等级内薪资所处的位置或者员工当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前薪资跟外部薪资水平的比较比率，即我们需要设计两类绩效加薪矩阵，来体现员工薪资所属等级在企业内部所处的位置(或者员工的实际工资与市场工资之间的比较比率)：

下面的两个表即基于内外部薪资对比率的绩效加薪矩阵表。由表中可知，决定员工工资增长幅度与频率的条件有两个：第一个是员工的绩效等级，第二个是员工薪资所属等级中所处的位置情况，也就是薪资对比率情况(或者员工外部薪资比较比率情况)。当员工薪资对比率(员工外部薪资比较比率)相同时，绩效优良者比绩效较差者加薪幅度大；当绩效等级情况相同时，员工薪资对比率(员工外部薪资比较比率)越低，则加薪幅度越大。

基于内部薪资对比率的绩效加薪矩阵表

工资增长幅度(%)		员工薪资对比率			
		>76%	51%～75%	26%～51%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
绩效评价等级	A(优秀)	9%	11%	13%	15%
	B(良好)	7%	9%	11%	13%
	C(合格)	5%	7%	9%	11%
	D(较差)	3%	5%	7%	9%
	E(极差)	—	—	—	—

基于外部薪资比较比率的绩效加薪矩阵表

工资增长幅度(%)		员工工资与市场工资的比较比率				
		>1.2	0.8～0.9	0.9～1.1	1.1～1.2	<0.8
		超过外部薪资水平的20%	超过外部薪资水平的10%	基本持平	低于外部薪资水平的10%	低于外部薪资水平的20%
绩效评价等级	A(优秀)	9%	11%	13%	15%	18%
	B(良好)	7%	9%	11%	13%	15%
	C(合格)	5%	7%	9%	11%	13%
	D(较差)	3%	5%	7%	9%	11%
	E(极差)	—	—	—	—	—

2. 绩效加薪的不足

虽然绩效工资制度在当前企业中应用较广泛，并且在激励员工方面有着极其重要的作用，但它也存在一些不足，如：绩效工资制的基础缺乏公平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性；绩效工资过于强调个人的绩效，而现代企业更多强调的是团队合作；如果与员工认为绩效评价的方式方法不是公平的、精确的，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。

3. 绩效加薪的六种方法

（1）基于绩效等级的绩效加薪

这种绩效加薪方式具有操作简单、直接的特点，运用也较为普遍。加薪就是根据员工的绩效等级的高低来进行。绩效等级越高，则加薪幅度就越大。这种绩效加薪方式易于掌握，控制成本也很方便，员工也易于理解。但是，由于这种加薪方式没有考虑到员工的基本工资的高低，绩效等级相同的条件下，基本工资高的员工绝对加薪额度要比基本工资低的员工大，容易造成企业内部员工之间薪资差距过大，影响员工之间的合作。如下表所示：

绩效等级	优秀（A 等）	良好（B 等）	合格（C 等）	不合格（D 等）
	20%	40%	30%	20%
绩效加薪幅度	11%	9%	7%	0

（2）基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪

这种绩效加薪的方式是将员工目前的薪资水平与市场平均薪酬水平进行比较，即用薪资对外比较比率来衡量员工当前薪资的水平，如果薪资对外比较比率≥1.2，我们称之为：超过市场平均薪资水平的 20%；如果薪资对外比较比率位于 1.1～1.2 之间，我们称之为：超过市场平均薪资水平的 10%；如果薪资对外比较比率位于 0.9～1.1 之间，我们称之为：跟市场平均薪资水平持平；如果薪资对外比较比率位于 0.8～0.9 之间，我们称之为：低于市场平均薪资水平的 10%；如果薪资对外比较比率＜0.8，我们称之为：低于市场平均薪资水平的 20%。

在这种情况下：如果员工高于市场平均薪资水平的 20%，那么在绩效等级相同的条件下，该员工的绩效加薪幅度就应该小；如果员工目前薪资水平跟市场平均薪资水平持平，该员工的绩效加薪就应该适中；如果员工低于市场平均薪资水平的 10%，那么该员工的绩效加薪幅度就应该比较大。目前实践中，基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪方式较多运用于高新技术与科技型公司，这些公司为了留住人才，薪资通常需要跟外部市场水平比较。如下表所示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基于外部薪资比较比率的绩效加薪矩阵表

绩效等级	加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距	>1.2	1.1~1.2	0.9~1.0	0.8~0.9	<0.8
		超过外部薪资水平的20%	超过外部薪资水平的10%	基本持平	低于外部薪资水平的10%	低于外部薪资水平的20%
		20%	30%	30%	10%	10%
A(优秀)	20%	9%	11%	13%	15%	18%
B(良好)	40%	7%	9%	11%	13%	15%
C(合格)	30%	5%	6%	7%	8%	9%
D(不合格)	10%	0	0	0	0	0

(3)基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪

这种绩效加薪方式是根据员工的薪资在组织内部的薪资体系内所处于的薪资对比率的相对位置，通常是用四分位来表示。薪资对比率＝(目前薪资－薪资最小值)÷(薪资最大值－薪资最小值)×100%，薪资对比率<25%的为一分位，薪资对比率在26%～50%范围内的为二分位，薪资对比率在51%～75%范围的为三分位，薪资对比率>76%的为四分位。这种绩效加薪方式的特点是：假如员工薪资在所处的薪资等级中的薪资对比率已经比较高，已经大于76%，则在绩效等级相同的条件下，那么他的加薪幅度就会较小；相反，假如员工薪资在所处的薪资等级中的薪资对比率小于25%，位于一分位，那么他的加薪幅度则会相对比较大一些。这样做可以有利于控制薪酬成本和维持薪资结构的完整性，避免组织内部员工之间的基本薪资差距过大，影响团队精神和员工合作。如下表所示：

绩效等级	加薪幅度 \ 薪资对比率	>76%	51%～75%	26%～50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A(优秀)	20%	9%	11%	13%	15%
B(良好)	40%	7%	9%	11%	13%
C(合格)	30%	5%	6%	7%	8%
D(不合格)	10%	0	0	0	0

(4)基于绩效等级与外部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪

这种绩效加薪方式不但考虑了绩效等级与外部相对薪酬水平，同时还考虑了加薪的时间间隔。特点有三：①原则上，表现优秀的员工理所当然地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要获得更多的加薪机会，也许绩效优秀的员工6个月就可以获得加薪机会，而那些绩效表现不好的员工要延长到15个月甚至18个月才加薪；②对于薪资已经超过外部平均20%薪资的员工来说，在绩效等级相同的条件下，需要延长他们的加薪时间；③当企业遇到经营业绩下降的时候，可以考虑延长加薪的时间间隔。但是，这种引入时间变量的绩效加薪方式会增加人力资源部门和直线经理的工作量，需要人力资源部门和直线经理投入更多的时间来跟员工沟通，带来额外的负担，操作难度较大。如下表所示：

与市场平均薪酬水平的差距 加薪幅度与加薪频率 绩效等级		>1.2	1.1~1.2	0.9~1.1	0.8~0.9	<0.8
		超过20%	超过10%	基本持平	低于10%	低于20%
		20%	30%	30%	10%	10%
A(优秀)	20%	9% 15~18个月	11% 12~15个月	13% 10~12个月	15% 8~10个月	18% 6~8个月
B(良好)	40%	7% 18~21个月	9% 15~18个月	11% 12~15个月	13% 10~12个月	15% 8~10个月
C(合格)	30%	5% 21~24个月	6% 18~21个月	7% 15~18个月	8% 12~15个月	9% 10~12个月
D(不合格)	10%	0	0	0	0	0

(5)基于绩效等级与内部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪

这种绩效加薪方式不但考虑了绩效等级与内部相对薪酬水平，同时也考虑了加薪的时间间隔。特点有三：①原则上，表现优秀的员工同样理所当然要获得更多的加薪机会；②对于薪资已经处于四分位的员工来说，在绩效等级相同的条件下，需要延长他们的加薪时间；③当企业遇到经营业绩下降的时候，可以考虑延长加薪的时间间隔。其弊端与如上述第4种方法类同，示例表如下：

薪资对比率 加薪幅度和加薪频率 绩效等级		>76%	51%~75%	26%~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A(优秀)	20%	9% 12~15个月	11% 10~12个月	13% 8~10个月	15% 6~8个月
B(良好)	40%	7% 15~18个月	9% 12~15个月	11% 10~12个月	13% 8~10个月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

续表

绩效等级 \ 加薪幅度和加薪频率 \ 薪资对比率		>76%	51%～75%	26%～50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
C（合格）	30%	5% 18～21个月	6% 15～18个月	7% 12～15个月	8% 10～12个月
D（不合格）	10%	0	0	0	0

（6）基于一次性发放的绩效奖金

一次性绩效奖金也属于绩效加薪的范畴，是一种一次性支付的绩效加薪。

对企业来说，一次性绩效奖金具有两个方面的优势：第一，一次性绩效奖金可以维持在绩效和薪酬挂钩的情况下减少因基本薪资的累积性增加所引起的固定成本的增加；第二，可以保障企业内薪资对比率处于四分位与那些已经超过市场平均薪资水平的20%以上的那部分员工的薪酬不断上涨，从而避免突破薪酬结构范围的问题，同时保护了高薪资员工的工作积极性。

对员工来说，一次性绩效奖金相对于绩效加薪的优势要少很多，从长期过程来看，员工实际得到的奖金数额肯定要比绩效加薪的情况下要少得多。如果企业长期采取一次性绩效奖金的方式，则有可能导致员工采取一些不利于提高绩效的消极行为。

实践中，有很多大型公司、传统制造业公司、成熟的公司，通常会采用基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪，笔者以此为例介绍其操作步骤。

示例1：某大型外资公司年度绩效加薪设计方案，该公司采用的是基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪。

某大型外资公司，人数近2000人，主要生产加工销售汽车相关的产品，公司主要加工设备全部从欧洲各国和美国进口，产品对安全性、可靠性要求非常高，录用的人员大都具有5年有些甚至是8年以上的行业经验。公司管理层非常强调绩效，构建了基于业绩与能力的年度绩效调薪管理制度，依据考核的结果与员工的能力来进行年度调薪，使员工对企业的贡献能够获得累积性的回报，最终起到激励与保留人才的目的。

实施该方案后，大多数员工认为该方案在薪酬分配上做到了公平公正，比较认同该方案。目前公司运营状态良好，员工工作积极性较高，关键人才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

稳定，生产效率明显提高。管理层也感觉到：与之前比较，现在因为年度调薪而离职的员工已经少很多了，该方案可操作性强且科学合理，确实起到激励与保留人才的效果。该公司实施的方案主要包括四个方面的内容：

1. 薪资策略

根据岗位工作性质、人才素质要求和人才竞争环境的不同，将所有部门分为两类，并相应区分市场定位。

管理支持类：会计、财务、行政、人力资源、生管、储运、进出口、各部门文秘

生产技术类：织造、染色、整理、品保、业务、研发、工程、设备、资讯

2. 薪资架构（如下图所示）

薪资项目：基本工资＋绩效奖金＋综合津贴＋主管津贴＋专业津贴

基本工资：绩效奖金＝7:3，绩效奖金对个人考核在±50%

专业津贴：对专门或特殊专业技术人员给付，专业津贴需签核至总经理，专业津贴不列入绩效加薪计算基础

主管津贴：担任主管者津贴

共分12职等，采取资职分离

职员：分生产技术与管理支持两种架构

技工：制造一线部门分技术工人与非技术工人

3. 薪资调整原则

总薪资成本概念：单位总调薪成本固定

同工同酬：在同一薪酬等级的员工，如果他们的绩效和能力表现水平相同，原则上他们在该薪级中所处的位置应该相同。

同时基于绩效与个点在所处等级中的位置。薪资在其所属等级中所处的百分位情况相同时，绩效优良者比绩效较差者加薪幅度大；绩效排序位置相同情况下，薪资在其所属等级中所处百分位越低，加薪幅度越大。

4. 薪资调整方法

八步法实施绩效加薪（基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪）

步骤一：确定绩效加薪的预算。假设公司对加薪预算为8%，公司发放的月基本总薪资是1000万，那么8%的加薪预算就是1000万×8%＝80万。

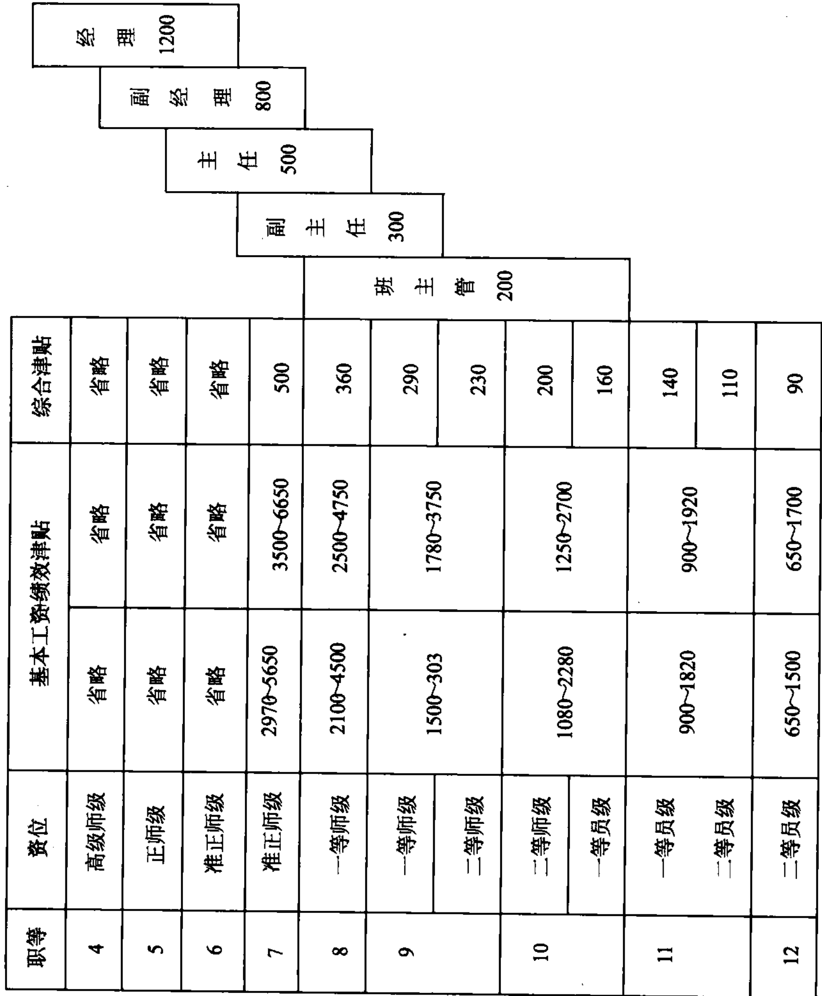
步骤二：汇总员工绩效评估结果，统计员工分布在各绩效等级中的百分比例。假设绩效等级比例为：优秀20%（A等），良好40%（B等），合格30%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（C 等），不合格 10%（D 等）。如下表所示：

绩效等级	优秀（A 等）	良好（B 等）	合格（C 等）	不合格（D 等）
员工分布比例	20%	40%	30%	10%

步骤三：根据公司的实际情况来统计员工薪资对比率取值范围的百分比。假设薪资对比率处于四分位员工的百分比为 15%，处于三分位员工的百分比为 40%，处于二分位员工的百分比为 25%，处于一分位员工的百分比为 20%。［薪资对比率 =（目前薪资 − 薪级下限）÷（薪级上限 − 薪级下限）×100%，薪资对比率 <25% 的为一分位，薪资对比率在 26% ~50% 范围内



职等	资位	基本工资绩效津贴		综合津贴
4	高级师级	省略	省略	省略
5	正师级	省略	省略	省略
6	准正师级	省略	省略	省略
7	准正师级	2970~5650	3500~6650	500
8	一等师级	2100~4500	2500~4750	360
9	一等师级	1500~303	1780~3750	290
	二等师级			230
10	二等师级	1080~2280	1250~2700	200
	一等员级			160
11	一等员级	900~1820	900~1920	140
	二等员级			110
12	二等员级	650~1500	650~1700	90

某公司薪资架构示意图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的为二分位，薪资对比率在 51% ~75% 范围的为三分位，薪资对比率 >76% 的为四分］

薪资对比率	四分位	三分位	二分位	一分位
	>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
员工分布比例	15%	40%	25%	20%

步骤四：将员工绩效等级的分布比例乘以员工薪资对比率的分布比例，确定绩效矩阵图中每个单元格的员工百分比，形成绩效加薪矩阵图（1），绩效矩阵图（1）中（灰颜色）所有单元格的百分数相加的总和等于 100%。（A_1 =3%，A_2 =8%，A_3 =5%，A_4 =4%，A_1 =3% 的意思是企业中有 3% 的人员，他们的绩效等级为 A 等并且薪资对比率处于四分位；A_2 =8% 的意思是企业中有 8% 的人员，他们的绩效等级为 A 等并且薪资对比率处于三分位；B_1 =6% 的意思是企业中有 6% 的人员，他们的绩效等级为 B 等并且薪资对比率处于四分位；B_2、B_3、B_4 以及 C_1、C_2、C_3、C_4 同理）

绩效等级 \ 员工比例 \ 薪资对比率		>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	3%（A_1）	8%（A_2）	5%（A_3）	4%（A_4）
B	40%	6%（B_1）	16%（B_2）	10%（B_3）	8%（B_4）
C	30%	4.5%（C_1）	12%（C_2）	7.5%（C_3）	6%（C_4）
D	10%	1.5%（D_1）	4%（D_2）	2.5%（D_3）	2%（D_4）

绩效矩阵图（1）

步骤五：假设绩效加薪矩阵图（1）中每个单元格中灰颜色的员工基本薪资增长如绩效加薪矩阵图（2）所示。（假设处于 C_1 方格中绩效评估等级为 C 等，且薪资对比率处于四分位的员工绩效加薪为 $1X$，处于 C_2 方格中的员工绩效加薪为 $1.2X$，处于 C_3 方格中的员工绩效加薪为 $1.4X$，处于 C_4 方格中的员工绩效加薪为 $1.6X$；其余绩效等级为 B 等、A 等如图所示，绩效等级为 D 的不予绩效加薪）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩效等级＼加薪幅度＼薪资对比率		>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	1.8X	2.0X	2.3X	2.6X
B	40%	1.4X	1.6X	1.8X	2.0X
C	30%	1X	1.2X	1.4X	1.6X
D	10%	0	0	0	0

绩效矩阵图(2)

步骤六:将绩效加薪矩阵图(1)中灰颜色各单元格中的员工分布比例乘以绩效加薪矩阵图(2)中灰颜色各单元格中绩效加薪的百分比,形成绩效加薪矩阵图(3)。

绩效等级＼加薪幅度＼薪资对比率		>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	0.054X	0.16X	0.115X	0.104X
B	40%	0.084X	0.256X	0.18X	0.16X
C	30%	0.045X	0.144X	0.105X	0.096X
D	10%	0	0	0	0

绩效矩阵图(3)

步骤七:将绩效矩阵图(3)所有单元格中灰颜色数字相加和为8%,8%即公司绩效加薪的预算,计算得出 X 的值,再用 X 的值来计算不同绩效等级员工的基本薪资调整的百分比。如绩效矩阵图(4)。

绩效等级＼加薪幅度＼薪资对比率		>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	9%	11%	13%	15%
B	40%	7%	9%	11%	13%
C	30%	5%	6%	7%	8%
D	10%	0	0	0	0

绩效矩阵图(4)

步骤八:根据预算情况,对绩效矩阵图(4)中每个单元表格中加薪比例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分别运用到各部门之中，在总调薪成本不变的条件下进行微调，直到各部门的绩效加薪总和与预算加薪总额一致为止。

举例：公司的生产物料管理部门员工绩效加薪。

该部门月基本总薪资为 24200 元，8% 的加薪比例使得该部门的预算为 24200 元 ×8% =1936 元。也就是说该部门除了绩效等级为 D 等以外的员工都来分享 1936 元的预算。根据绩效矩阵图（4）中的数据分别运用于下表中。在部门总调薪成本不变的条件下进行微调，直到符合部门的预算为止。

某企业生产物料管理部员工绩效加薪

工号	姓名	职等	职称	薪资分位	目前薪资	考绩	建议加薪幅度	建议加薪金额	实际加薪金额	实际加薪比例
1023	谢超群	6	主任	四分位	5000	A	9.0%	450.0	420	8.4%
1456	杨光	6	主任	二分位	3200	B	11.0%	352.0	340	10.6%
1789	沈继红	7	专员	四分位	2900	B	7.0%	203.0	200	6.9%
1122	刘铭	7	专员	三分位	2200	C	6.0%	132.0	120	5.5%
1455	章雯丽	8	专员	四分位	2400	C	5.0%	120.0	110	4.6%
1788	李晋元	8	专员	二分位	1900	A	13.0%	247.0	240	12.6%
2121	刘菲菲	9	助理专员	三分位	1700	B	9.0%	153.0	140	8.2%
2454	贾彬	9	助理专员	三分位	1550	C	6.0%	93.0	85	5.5%
2787	吴国斌	9	助理专员	二分位	1300	B	11.0%	143.0	140	10.8%
2120	黄小丽	9	助理专员	一分位	1150	B	13.0%	149.5	140	12.2%
3453	秦红	9	助理专员	一分位	900	D	0%	0	0	0%

除了上表中所用的操作方法以外，在这里，笔者根据实践经验同时介绍另外一种操作方法。

实践中，这种方式较多运用于中小型企业，人数不是很多，少于 1000 人的公司，可以单独由人力资源部门的专业人员来操作，不需要直线部门经理们参与。

其中，步骤一到步骤六是一样的，当进行到步骤七的时候，稍稍有些变化。介绍如下：

步骤七：将绩效矩阵图（3）所有单元格中（灰颜色）数字相加和为 8%，8% 即公司绩效加薪的预算，计算得出 X 的值，再用 X 的值分别运用到绩效矩阵图（2）和绩效矩阵图（3）中，分别得出绩效矩阵图（4）和绩效矩阵图（5）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩效矩阵图(4)中灰颜色9%是表示绩效等级为A且薪资对比率处于四分位的员工绩效加薪幅度;11%是表示绩效等级为A且薪资对比率处于三分位的员工绩效加薪幅度;13%是表示绩效等级为A且薪资对比率处于二分位的员工绩效加薪幅度;其余单元格中灰颜色百分数的同理。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>76%	51%~75%	26%~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	9%	11%	13%	15%
B	40%	7%	9%	11%	13%
C	30%	5%	6%	7%	8%
D	10%	0	0	0	0

绩效矩阵图(5)

绩效矩阵图(5)中灰颜色单元格相加之和为8%,0.2873%的意思是:8%的绩效加薪预算中有0.2873%被绩效等级为A且薪资对比率处于四分位的员工分享;0.8512%的意思是:8%的绩效加薪预算中有0.8512%被绩效等级为A且薪资对比率处于三分位的员工分享;其余灰颜色单元中的百分数同理。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>76%	51%~75%	26%~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	0.2873%	0.8512%	0.6118%	0.5541%
B	40%	0.4469%	1.3619%	0.9576%	0.8531%
C	30%	0.2394%	0.7661%	0.5586%	0.512%
D	10%	0	0	0	0

绩效矩阵图(6)(灰颜色数字单位:万元)

将绩效矩阵图(5)中红颜色的百分数转换成金额后如绩效矩阵图(6)所示,灰颜色的单元格相加总金额为80万元。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>76%	51%~75%	26%~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	2.873	8.512	6.118	5.541
B	40%	4.469	13.619	9.576	8.531
C	30%	2.394	7.661	5.586	5.12
D	10%	0	0	0	0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤八：根据预算情况（8%的加薪预算就是1000万×8%＝80万），设计12张绩效加薪表：

绩效等级为A且薪资对比率处于四分位的所有员工设计一张绩效加薪表，分享2.873万元的加薪预算；

绩效等级为A且薪资对比率处于三分位的所有员工设计一张绩效加薪表，分享8.512万元的加薪预算；

绩效等级为A且薪资对比率处于二分位的所有员工设计一张绩效加薪表，分享6.118万元的加薪预算；

绩效等级为A且薪资对比率处于一分位的所有员工设计一张绩效加薪表，分享5.541万元的加薪预算；其余绩效等级与B、C同理。

将绩效矩阵图（4）中每个单元表格中加薪比例分别运用到这12张绩效加薪表之中，在总调薪成本不变的条件下进行微调，直到这12张表中的绩效加薪总和与预算加薪总额一致为止。

实践中，很多的高科技行业、软件开发行业、特别依赖员工能力的公司，都会采取基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪方式。在此，笔者也对这种方式加以介绍。

示例2：某软件开发公司年度绩效加薪设计方案，该公司采用的是：基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪。

某著名的软件公司主要进行软件产品的开发，公司75%以上的员工为研发人员与项目管理人员，该公司还有一个明显的特点：就是该公司的业务随市场的变化而快速地变化着。根据这些特点，为了保持较好的灵活性，同时也为了能够吸引、保留和激励这些研发人员与项目管理人员，公司构建了基于能力的薪酬体系。该公司的具体做法是，公司通过开展职位任职资格分析，根据员工职位的特点，将所有职位分为5个序列：技术序列、项目管理序列、管理支持序列、营销序列与管理序列。同时公司又通过对市场数据的分析，对薪资范围进行了宽幅处理，采用较大的薪资带宽，该公司的宽带薪资架构见下表。

1. 薪资调整原则：同时考虑基于绩效与个点跟外部市场平均薪资比较比率情况

- 薪资对外比较比率相同时，绩效优良者比绩效较差者加薪幅度大；
- 绩效排序位置相同情况下，薪资对外比较比率越低，加薪幅度越大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 薪等带宽原则：

● 薪等带宽反映处于同一薪等的员工因工作经验不同、绩效不同而在薪资上所存在的差异。

● 在每个薪等带宽内，依该职等员工目前所在位置与其绩效的成熟度，带宽总长被划分为十个等分如下：

第一大等:0% ~20%，薪资位于此范围的员工，通常为新进员工或工作绩效未达到要求的员工。

第二大等:20% ~40%，薪资位于此范围的员工，通常为有一定的工作经验，且工作绩效少部分不能达到职位要求的员工。

第三大等:40% ~60%，薪资位于此范围的员工，通常有足够的工作经验，且工作绩效基本能够达到职位要求的员工。

第四大等:60% ~80%，薪资位于此范围的员工，通常具有熟练的工作经验，且绩效持续表现良好，工作绩效持续超出职位要求的员工。

第五大等:80% ~100%，薪资位于此范围的员工，通常绩效持续表现卓越，远超出要求，该员工已具备随时晋升至更高职位的能力。

某软件公司宽带薪资架构

职位序列	等级	职位	全薪			带宽
			Min	Mid	Max	
技术序列	V	资深工程师	省略	省略	省略	省略
	Ⅳ	高级工程师	7500	13125	18750	150%
	III	工程师	5000	8750	12500	150%
	II	助理工程师	3500	6125	8750	150%
项目管理序列	V	项目总监	省略	省略	省略	省略
	IV	高级项目经理	10000	17500	25000	150%
	III	项目经理	7000	12250	17500	150%
	II	助理项目经理	4500	7875	11250	150%
管理支持序列	III	高级专员	4000	6000	8000	150%
	II	专员	3000	4500	6000	150%
	I	助理专员	2000	3000	4000	150%
营销序列	III	主任业务员	省略	省略	省略	省略
	II	高级业务员	省略	省略	省略	省略
	I	业务员	3000	5250	7500	150%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职位序列	等级	职位	全薪			带宽
			Min	Mid	Max	
管理序列	IV	总监	省略	省略	省略	省略
	III	经理	10000	17500	25000	150%

3. 八步法实施绩效加薪(基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪)

步骤一:确定绩效加薪的预算。假设公司对加薪预算为10%,公司发放的月基本总薪资是500万,那么10%的加薪预算就是500万×10% =50万。

步骤二:汇总员工绩效评估结果,统计员工分布在各绩效等级中的百分比例。假设绩效等级比例为:优秀20%(A等),良好40%(B等),合格30%(C等),不合格10%(D等)。

绩效等级	优秀(A等)	合格(B等)	不合格(C等)
员工分布比例	20%	70%	10%

步骤三:根据公司的实际情况来统计员工薪资对外比较比率取值范围的百分比。假设薪资对外比较比率薪资>1.2员工的百分比为20%,薪资对外比较比率处于1.1~1.2之间的员工的百分比为30%,薪资对外比较比率处于0.9~1.0之间的员工的百分比为30%,薪资对外比较比率处于0.8~0.9之间的员工的百分比为10%,薪资对外比较比率<0.8的员工的百分比为10%(薪资对外比较比率=员工目前薪资÷外部平均薪资×100%,分别取薪资对外比较比率为五个范围:薪资对外比较比率<0.8,薪资对外比较比率处于0.8~0.9之间,薪资对外比较比率处于0.9~1.0之间,薪资对外比较比率处于1.1~1.2之间,薪资对外比较比率>1.2)。

与市场平均薪资水平的差距	员工基本薪资与市场平均薪酬的比较比率				
	>1.2	1.1~1.2	0.9~1.1	0.8~0.9	<0.8
	超过外部薪资水平的20%	超过外部薪资水平的10%	基本持平	低于外部薪资水平的10%	低于外部薪资水平的20%
员工分布比例	20%	30%	30%	10%	10%

步骤四:将员工绩效等级的分布比例乘以员工薪资对比率的分布比例,确定绩效矩阵图中每个单元格的员工百分比,形成绩效加薪矩阵图(1),绩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效矩阵图(1)中(灰颜色)所有单元格的百分数相加的总和等于100%。(A_1 =4%,A_2 =6%,A_3 =6%,A_4 =2%,A_5 =2%,A_1 =4%的意思是企业中有4%的人员,他们的绩效等级为A等并且薪资超过外部薪资水平的20%;A_2 =6%的意思是企业中有6%的人员,他们的绩效等级为A等并且薪资超过外部薪资水平的10%;A_3 =6%表示,企业有6%的人员,其绩效等级为A且薪资跟外部薪资基本持平;A_4 =2%表示,企业中有2%的人员;其绩效等级为A且薪资低于外部薪资水平的10%;A_5 =2%表示企业中有2%的人员;其绩效等级为A且薪资低于外部薪资水平的20%;B_1 =6%的意思是企业中有6%的人员,他们的绩效等级为B等并且薪资对比率处于四分位;B_2、B_3、B_4、B_5以及C_1、C_2、C_3、C_4同理)

绩效等级	加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距	>1.2 超过外部薪资水平的20%	1.1~1.2 超过外部薪资水平的10%	0.9~1.1 基本持平	0.8~0.9 低于外部薪资水平的10%	<0.8 低于外部薪资水平的20%
A	20%	4%(A_1)	6%(A_2)	6%(A_3)	2%(A_4)	2%(A_5)
B	70%	14%(B_1)	21%(B_2)	21%(B_3)	7%(B_4)	7%(B_5)
C	10%	2%(C_1)	3%(C_2)	3%(C_3)	1%(C_4)	1%(C_5)

绩效矩阵图(1)

步骤五:假设绩效加薪矩阵图(1)中每个单元格中(灰颜色)的员工基本薪资增长如绩效加薪矩阵图(2)所示。(假设处于C_1方格中绩效评估等级为C等且薪资对比率处于四分位的员工绩效加薪为1X,处于C_2方格中的员工绩效加薪为1.2X,处于C_3方格中的员工绩效加薪为1.4X,处于C_4方格中的员工绩效加薪为1.6X;其余绩效等级为B等、A等,绩效等级为D的不予绩效加薪)

绩效等级	加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距	>1.2 超过外部薪资水平的20%	1.1~1.2 超过外部薪资水平的10%	0.9~1.1 基本持平	0.8~0.9 低于外部薪资水平的10%	<0.8 低于外部薪资水平的20%
A	20%	1.3X	1.4X	1.5X	1.6X	1.7X
B	70%	1X	1.1X	1.2X	1.3X	1.4X
C	10%	0	0	0	0	0

绩效矩阵图(2)

步骤六:将绩效加薪矩阵图(1)中(灰颜色)各单元格中的员工分布比例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乘以绩效加薪矩阵图(2)中(灰颜色)各单元格中绩效加薪的百分比,形成绩效加薪矩阵图(3)。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距		>1.2 超过外部薪资水平的20%	1.1~1.2 超过外部薪资水平的10%	0.9~1.1 基本持平	0.8~0.9 低于外部薪资水平的10%	<0.8 低于外部薪资水平的20%
A	20%	0.052X	0.084X	0.09X	0.032X	0.034X
B	70%	0.14X	0.231X	0.252X	0.091X	0.098X
C	10%	0	0	0	0	0

绩效矩阵图(3)

步骤七:将绩效矩阵图(3)所有单元格中(灰颜色)数字相加和为10%,10%即公司绩效加薪的预算,计算得出 X 的值,再用 X 的值来计算不同绩效等级员工的基本薪资调整的百分比。如绩效矩阵图(4)。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距		>1.2 超过外部薪资水平的20%	1.1~1.2 超过外部薪资水平的10%	0.9~1.1 基本持平	0.8~0.9 低于外部薪资水平的10%	<0.8 低于外部薪资水平的20%
A	20%	11.7%	12.6%	13.5%	14.4%	15.3
B	70%	9%	9.9%	10.8%	11.7%	12.6%
C	10%	0	0	0	0	0

绩效矩阵图(4)

步骤八:根据预算情况,对绩效矩阵图(4)中每个单元表格中加薪比例分别运用到各部门之中,在总调薪成本不变的条件下进行微调,直到各部门的绩效加薪总和与预算加薪总额一致为止。

举例:公司项目部门员工绩效加薪。

该部门月基本总薪资为100350元,10%的加薪比例使得该部门的预算为100350元×10% =10035元。也就是说该部门除了绩效等级为C等以外的员工都来分享10035元的预算。根据绩效矩阵图(4)中的数据分别运用于下表中。在部门总调薪成本不变的条件下进行微调,直到符合部门的预算为止。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工号	姓名	职称	薪资对外比较比率	目前薪资	考绩	建议加薪幅度	建议加薪金额	实际加薪金额	实际加薪比例
1186	柳清	高级项目经理	基本持平	17500	A	13.5%	2362.5	2300	13.1%
1120	杨阳	助理项目经理	低于20%	8750	B	12.6%	1102.5	1200	13.7%
1180	刘鸿	项目经理	低于10%	9000	B	11.7%	1053.0	1100	12.2%
1155	周文斌	高级工程师	超过20%	13500	B	9.0%	1215.0	1150	8.5%
1222	张鹏	工程师	基本持平	8200	B	10.8%	885.6	895	10.9%
1168	洪云	工程师	超过10%	9800	A	12.6%	1234.8	1200	12.2%
1150	李菲菲	高级工程师	超过20%	13200	B	9.0%	1188.0	1100	8.3%
1268	杨明	助理工程师	基本持平	4900	C	0.0%	0.0	0	0.0%
1235	吴红兵	助理工程师	低于10%	4600	B	11.7%	538.2	550	12.0%
1260	黄小丽	助理工程师	超过10%	5500	B	9.9%	544.5	540	9.8%
1230	秦红	高级专员	超过20%	5000	C	0.0%	0.0	0	0.0%

实践中，对于绩效加薪的六种方式中的2、3、4、5这四种方式，我们都可以采取类似于上面的绩效加薪矩阵来设计一个公司的绩效加薪方案。当然这需要考虑公司所处行业、公司组织规模、人数、公司文化等因素。

我们可以称呼下列绩效加薪矩阵表为：4×4绩效加薪矩阵表，意思是绩效等级是4个等级，薪资对比率也是4个分位。

1. 基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪

4×4绩效加薪矩阵表

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>76%	51%～75%	26%～50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A	20%	9%	11%	13%	15%
B	40%	7%	9%	11%	13%
C	30%	5%	6%	7%	8%
D	10%	0	0	0	0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们也可以根据组织规模大小、文化甚至管理上的需求，将绩效加薪矩阵设计成5×4 绩效加薪矩阵表，意思是绩效等级是5 个等级，薪资对比率也是4 个分位。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>76%	51% ~75%	26% ~50%	<25%
		四分位	三分位	二分位	一分位
		15%	40%	25%	20%
A(优秀)	10%	9%	11%	13%	15%
B(良好)	20%	7%	9%	11%	13%
C(合格)	40%	5%	6%	7%	8%
D(较差)	20%	3%	4%	5%	6%
E(级差)	10%	0	0	0	0

当然，我们也可以根据组织规模大小、文化或者管理上的需求，将绩效加薪矩阵设计成5×5 绩效加薪矩阵表，意思是绩效等级是5 个等级，薪资对比率也是5 个百分位。

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		81% ~ 100%	61% ~ 80%	41% ~ 60%	21% ~ 40%	0% ~ 20%
		15%	30%	25%	20	10%
A(优秀)	10%	9%	11%	13%	15%	17%
B(良好)	20%	7%	9%	11%	13%	15%
C(合格)	40%	5%	6%	7%	8%	10%
D(较差)	20%	3%	4%	5%	6%	8%
E(级差)	10%	0	0	0	0	0

2. 基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪

5×5 绩效加薪矩阵表

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距		超过20%	超过10%	基本持平	低于10%	低于20%
		20%	25%	25%	20%	10%
A(优秀)	10%	9%	11%	13%	15%	18%
B(良好)	20%	7%	9%	11%	13%	15%
C(合格)	40%	5%	6%	7%	8%	9%
D(较差)	20%	–	–	–	–	–
E(级差)	10%	0	0	0	0	0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5×7 绩效加薪矩阵表

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 与市场平均薪酬水平的差距		超过20%	超过20%	超过10%	基本持平	低于10%	低于20%	超过20%
		10%	15%	10%	25%	10%	20%	10%
A(优秀)	10%	9%	11%	13%	15%	18%	20%	23%
B(良好)	20%	7%	9%	11%	13%	15%	17%	19%
C(合格)	40%	5%	6%	7%	8%	9%	11%	13%
D(较差)	20%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
E(级差)	10%	0	0	0	0	0	0	0

3. 基于绩效等级与内部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		81%～100%	61%～80%	41%～60%	21%～40%	0～20%
		15%	30%	25%	20%	10%
A(优秀)	10%	9% 15～18个月	11% 12～15个月	13% 10～12个月	15% 8～10个月	17% 6～8个月
B(良好)	20%	7% 18～21个月	9% 15～18个月	11% 12～15个月	13% 10～12个月	15% 8～10个月
C(合格)	40%	5% 21～24个月	6% 18～21个月	7% 15～18个月	8% 12～15个月	10% 10～12个月
D(较差)	20%	3% 24～27个月	4% 21～24个月	5% 18～21个月	6% 15～18个月	8% 12～15个月
E(级差)	10%	0	0	0	0	0

4. 基于绩效等级与外部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比率		>1.2	1.0～1.2	0.9～1.1	0.8～0.9	<0.8
		超过20%	超过10%	基本持平	低于10%	低于20%
		20%	30%	30%	10%	10%
A	10%	9% 15～18个月	11% 12～15个月	13% 10～12个月	15% 8～10个月	18% 6～8个月
B	20%	7% 18～21个月	9% 15～18个月	11% 12～15个月	13% 10～12个月	15% 8～10个月
C	40%	5% 21～24个月	6% 18～21个月	7% 15～18个月	8% 12～15个月	9% 10～12个月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

绩效等级 \ 加薪幅度 \ 薪资对比		>1.2	1.0～1.2	0.9～1.1	0.8～0.9	<0.8
		超过20%	超过10%	基本持平	低于10%	低于20%
		20%	30%	30%	10%	10%
D	20%	3% 24～27个月	4% 21～24个月	5% 18～21个月	6% 15～18个月	8% 12～15个月
E	10%	0	0	0	0	0

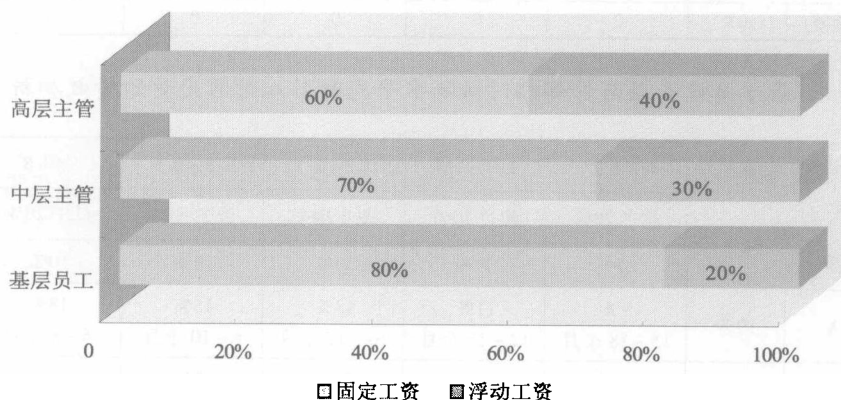
一般来说，公司组织规模较大、人数很多、公司要求是精细化管理的企业，在实施绩效加薪方案时，可以采用5×6绩效加薪矩阵表、5×7绩效加薪矩阵表。

实践中，很多公司采取的是传统的职位等级的薪资结构表（或者岗位等级薪资结构表），采用这种薪资结构表的公司，其绩效加薪方式与采用宽级式薪资结构表和宽带式薪资结构表是不一样的。

示例3：某大型纺织公司基于等级式薪资结构表的薪资调整方法

1. 薪资结构项目

根据公司组织层级，公司员工分为三个层级：高层主管、中层主管、基层员工。当然，你也可以根据自己公司的组织规模以及人员规模分为四个层级：高层主管、中层主管、基层主管以及一线员工。然后再来定义哪些职位属于高层主管？哪些职位属于中层主管？哪些职位属于基层主管？哪些职位属于一线员工？



说明：图中的比例代表正常情况下，不同层级的员工工资收入中固定工资与变动工资的比例。固定工资所占比例越大，员工收入越稳定；变动所占

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比例越大,员工收入与企业经营挂钩越紧密,变化也越大。

公司高层主管对公司业绩实现应该承担主要责任,因此,高层主管的固定工资与变动工资之比为:60%:40%;而中层主管的固定工资与变动工资之比为:70%:30%;基层员工的固定工资与变动工资之比为:80%:20%。

通过改变固定工资与变动工资比例,可以管理员工收入与企业经营情况挂钩的紧密程度,即员工工资水平的风险水平和感受市场压力的程度。

- 月标准工资:固定工资+变动工资
- 专业技术津贴:对专门或特殊专业技术人员给付的津贴
- 主管津贴:担任主管者津贴
- 固定工资:指公司每月发给员工的基本工资,这一部分工资不受公司月度经营状况影响,只与员工的月度考勤挂钩。
- 变动工资:指将员工月标准工资中的一定比例与公司月度经营状况和个人考核挂钩的一种工资形式。变动工资的多少随企业经营效益的好坏波动。
- 公司月度变动工资总额确定:

公司月度变动工资总额=(实际销售收入-计划销售收入)×工资计提比例

(工资计提比例可参考历年薪酬费用比率,可参考前面介绍的薪资预算方法)

- 部门变动工资计算:

部门变动工资=Σ部门所有员工变动工资/Σ公司所有部门员工变动工资×公司月度变动工资总额

- 员工变动工资计算:
- 个人变动工资=员工变动工资×员工个人业绩系数/Σ部门(员工变动工资×员工个人业绩系数)×部门月度变动工资总额

这样,员工每个月实际发放的月工资都会随企业的经营业绩的好坏而变动。

2. *薪资结构表*

共分为12等,每一等又分为50级,每等之间的级差为5元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



典型的等级薪资结构表

等\级	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	级差
一	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
二	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
三	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
四	7700	7755	7810	7865	7920	7975	8030	8085	8140	8195	8250	8305	8360	8415	8470	8525	8580	8635	8690	8745	8800	8855	8910	8965	9020	55
五	6300	6350	6400	6450	6500	6550	6600	6650	6700	6750	6800	6850	6900	6950	7000	7050	7100	7150	7200	7250	7300	7350	7400	7450	7500	50
六	5000	5045	5090	5135	5180	5225	5270	5315	5360	5405	5450	5495	5540	5585	5630	5675	5720	5765	5810	5855	5900	5945	5990	6035	6080	45
七	3960	4000	4040	4080	4120	4160	4200	4240	4280	4320	4360	4400	4440	4480	4520	4560	4600	4640	4680	4720	4760	4800	4840	4880	4920	40
八	2700	2735	2770	2805	2840	2875	2910	2945	2980	3015	3050	3085	3120	3155	3190	3225	3260	3295	3330	3365	3400	3435	3470	3505	3540	35
九	1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160	2190	2220	2250	2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520	30
十	1170	1195	1220	1245	1270	1295	1320	1345	1370	1395	1420	1445	1470	1495	1520	1545	1570	1595	1620	1645	1670	1695	1720	1745	1770	25
十一	920	940	960	980	1000	1020	1040	1060	1080	1100	1120	1140	1160	1180	1200	1220	1240	1260	1280	1300	1320	1340	1360	1380	1400	20
十二	750	765	780	795	810	825	840	855	870	885	900	915	930	945	960	975	990	1005	1020	1035	1050	1065	1080	1095	1110	15
等\级	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	级差
一	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
二	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
三	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
四	9075	9130	9185	9240	9295	9350	9405	9460	9515	9570	9625	9680	9735	9790	9845	9900	9955	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	55
五	7550	7600	7650	7700	7750	7800	7850	7900	7950	8000	8050	8100	8150	8200	8250	8300	8350	8400	8450	8500	8550	8600	8650	8700	8750	50
六	6125	6170	6215	6260	6305	6350	6395	6440	6485	6530	6575	6620	6665	6710	6755	6800	6845	6890	6935	6980	7025	7070	7115	7160	7205	45
七	4960	5000	5040	5080	5120	5160	5200	5240	5280	5320	5360	5400	5440	5480	5520	5560	5600	5640	5680	5720	5760	5800	5840	5880	5920	40
八	3575	3610	3645	3680	3715	3750	3785	3820	3855	3890	3925	3960	3995	4030	4065	4100	4135	4170	4205	4240	4275	4310	4345	4380	4415	35
九	2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820	2850	2880	2910	2940	2970	3000	3030	3060	3090	3120	3150	3180	3210	3240	3270	30
十	1795	1820	1845	1870	1895	1920	1945	1970	1995	2020	2045	2070	2095	2120	2145	2170	2195	2220	2245	2270	2295	2320	2345	2370	2395	25
十一	1420	1440	1460	1480	1500	1520	1540	1560	1580	1600	1620	1640	1660	1680	1700	1720	1740	1760	1780	1800	1820	1840	1860	1880	1900	20
十二	1125	1140	1155	1170	1185	1200	1215	1230	1245	1260	1275	1290	1305	1320	1335	1350	1365	1380	1395	1410	1425	1440	1455	1470	1485	15

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 调薪方式:与考绩相结合

特等(占20%):薪资调整5~8级

甲等(占70%):薪资调整1~4级

乙等(占10%):不调薪

举例:公司人力资源部员工绩效加薪。

该部门每月基本总薪资为35360元,部门所有员工的职称、月基本薪资、目前所处职位等级、绩效考核等级如下表所示。根据公司绩效管理制度相关规定:绩效考核结果为特等的员工比例为20%且加薪幅度为5~8级,甲等的员工比例为70%且加薪幅度为1~4级,乙等员工比例为10%,不享受加薪。

实际上人力资源部的加薪金额为1005元,部门加薪比例为2.84%。

工号	姓名	职等	职称	薪资分位	目前薪资	考绩	建议加薪幅度	建议加薪金额	实际加薪金额	实际加薪比例
1023	A	6	主任	5090	六等3级	特	六等8级	5315.0	225.0	4.4%
1456	B	6	主任	5900	六等21级	甲	六等24级	6035.0	135.0	2.3%
1789	C	7	专员	4200	七等7级	甲	七等10级	4320.0	120.0	2.9%
1122	D	7	专员	4600	七等17级	甲	七等19级	4680.0	80.0	1.7%
1455	E	8	专员	3050	八等11级	甲	八等15级	3190.0	140.0	4.6%
1788	F	8	专员	3400	八等21级	甲	八等22级	3435.0	35.0	1.0%
2121	G	9	助理专员	1980	九等7级	乙	九等7级	1980.0	0	0%
2454	H	9	助理专员	2400	九等21级	特	九等27级	2580.0	180.0	7.5%
2787	I	9	助理专员	2220	九等15级	甲	九等17级	2280.0	60.0	2.7%
2120	J	9	助理专员	2520	九等25级	甲	九等26级	2550.0	30.0	1.2%

绩效考核等级	人员比例	加薪比例
特等	20%	调整5~8级
甲等	70%	调整1~4级
乙等	10%	不调薪

由于绩效加薪是永久性的增加,如果每年都实施绩效加薪,这样会不断增加企业的薪酬成本。于是很多企业选择了一次性绩效奖金的方式。从广义上来说,一次性绩效奖金也属于绩效加薪的范畴,是一种一次性支付的绩效加薪。

实践中,很多企业都采取绩效加薪和一次性绩效奖金交替使用。至于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

采取何种加薪方式，企业需要根据具体情况而定。一般而言，对于处在初创期、快速成长期的企业较多采用绩效加薪的方式；而对于处在平稳期、衰退期的企业则更多地采用一次性绩效奖金的方式；当企业处在成熟期的时候，则是交替使用的最佳时机。

绩效加薪与一次性绩效奖金的成本比较

单位:人民币	绩效加薪	一次性绩效奖金
基本薪资(年薪)	100000	100000
第一年加薪 10%	10000	10000
加薪后的基本薪资	110000	100000
第一年净增加的成本	10000	10000
第二年加薪 10%	110000 × 10% = 11000	100000 × 10% = 10000
加薪后的基本薪资	110000 + 11000 = 121000	100000
第二年净增加的成本	10000 + 11000 = 12100	20000
第三年加薪 10%	121000 × 10% = 12100	10000
加薪后的基本薪资	121000 + 12100 = 133100	100000
第三年净增加的成本	21000 + 12100 = 33100	30000
第四年加薪 10%	133100 × 10% = 13310	10000
加薪后的基本薪资	133100 + 13310 = 146410	100000
第四年净增加的成本	33100 + 13310 = 46410	40000
第五年加薪 10%	146100 × 10% = 14641	10000
加薪后的基本薪资	146410 + 14641 = 161051	100000
第五年净增加的成本	46410 + 14641 = 61051	50000

- **实施绩效加薪应该注意的五个问题**

目前，由于很多企业本身制度的缺失，加薪毫无依据，没有按照一定的程序来科学合理地对高绩效员工实施加薪，结果使得作为重要激励手段的绩效加薪起不到应有的效果。因此，为了使绩效加薪合理并起到激励作用，在实施绩效加薪时，应该考虑以下几个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 绩效加薪成功的前提

尽管很多公司都努力尝试让绩效加薪能发挥作用，但事实上，这些公司运用绩效加薪并不很成功。主要原因有两个方面：一方面从公司的角度来看，绩效加薪的幅度通常都很小，这使得员工的基本薪资不受其绩效水平的影响；另一方面从员工的角度来看，许多态度调查显示：员工的高绩效往往会招致同事的冷嘲热讽，使得同事相互之间更加缺乏信任，从而影响同事之间的团结与合作。

要想成功实施绩效加薪计划，使之能发挥激励作用，必须满足两个条件：第一，必须有一套科学合理的绩效评估制度；第二，企业的管理者应该向员工传递这样的价值观：企业能够评价员工绩效的差别，并能根据绩效差异来支付报酬，作为管理者必须使员工知道为创造高绩效而作的努力会增加他们的报酬。

2. 绩效加薪幅度

通常我们做绩效加薪时，有两个方面需要考虑：

其一，员工的绩效加薪幅度是否需要与公司的业绩相关联？如果在过去的一年里，公司的业绩不好，是否会影响到下一年度的绩效加薪预算？一般来说，不应该影响下一年度的绩效加薪预算。因为绩效加薪是影响未来的薪资水平，所以不适合作为载体来反映公司过去的业绩。而分红、奖金等其他可变薪酬则是反映过去绩效的重要工具。

其二，公司未来的前景是否会影响公司的加薪幅度？应该影响，因为薪资的增长要通过未来的业绩来补偿。不管未来的前景如何，公司的前景对基本薪资增长的影响都不应该太大。因为公司需要有效地吸引和保留优秀员工，那么其基本薪资在相当长的时间内都应该是具有竞争力的。

3. 根据绩效确定绩效加薪

绩效加薪是为员工的绩效改进而不是新的工作职责付酬。所以绩效加薪的增幅和调整薪资后的薪资等级应该与绩效相关联，也就是说，员工的绩效加薪的增资幅度应该与员工的考核结果成正比。能同时考虑员工的绩效水平和现行薪资对比率对绩效加薪的影响的常见工具是绩效矩阵。实践中，我们给绩效最好的员工加薪额度，给绩效最差的员工加薪额度，这两者的绩效加薪差额应该大致等同于其绩效的差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 绩效加薪的时效性

从绩效加薪的频率来看，很多公司基本上是每年一次。而具体加薪的时间段通常分两种：

第一种是根据各员工的入职周年进行，就是员工的工作年资每满一年就做一次绩效加薪。这种方式一般不会占用主管很多时间，但是每月都要做绩效加薪，势必会造成管理上的负担。

第二种就是对所有员工的绩效评估和加薪集中在一个时间段进行，某个时间段内造成主管工作量过大，但是能够减轻管理负担。实践中，大多数企业是采用的第二种方式。

尽管大多数公司的绩效加薪是每间隔 12 个月进行一次，但并不意味着这些公司是在同一时间段做加薪的。实践中，我们对试用期的员工以及新晋升的员工的考核和加薪应该更加频繁，在员工通过了试用期或提拔后的一段时间内应及时为其加薪。相反，如果员工在岗位上已经成熟而且薪资也高，那么我们则可以将绩效加薪的间隔延长到 18～24 个月。因为随着员工的经验越来越丰富，履行工作职责越来越娴熟，员工在工作中新增加的价值也将会越来越少。随着员工绩效改善速度的放慢，其薪资的增长速度也相应减慢，这样就可以保持绩效与薪资增加的一致性了。总之，适当延长薪资调整的间隔期是有利的，因为它一方面可以使薪资调整更健康、更具有激励作用；另一方面，它能有效地减少每隔 12 个月调整一次薪资所带来的副作用，如同事之间的恶性竞争、认为薪资调整是一项应得的权利，等等。

5. 绩效加薪的保密性

实践中，企业的很多员工都会互相打探对方的薪资水平，通常来说他们也会接受现状，认为这是公司的现实。但是，不管员工之间是否相互打探对方的薪资，公司都应该通过强有力的政策和措施阻止员工公开讨论薪酬。员工的薪酬，就像其绩效考核的结果一样，应当视为公司和员工之间的秘密，只有员工的上级和公司规定的相关人员才有权知道。公司对员工相互之间打探薪酬和绩效加薪的宽容会导致不正确的、不公正的攀比，从而削弱用绩效加薪来实现区别绩效薪资水平的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.3.2 晋升加薪

随着员工职位的晋升，员工所承担的责任也将随之增大，这时员工也将得到更高的薪资，即晋升要求相应增加员工的薪资。

实践中，由于职位的晋升而产生的薪资增长有如下三种方式：

职位发生变更	由于晋升而产生的薪资增长
晋　升	1. 增长至新的等级的最小值
	2. 按晋升级别的中点值差异率增长
	3. 按晋升级别的最小值差异额增长

举例：某大型 IT 制造公司培训经理（五职等）晋升为人力资源总监（四职等），目前培训经理的薪资已经超过下一级别（四职等）薪资的最小值，当该员工晋升为人力资源总监后，应如何增长其薪资？

	职位等级	目前薪资	最小值	中点值	最大值
培训经理	五	10600	8000	11500	15000
人力资源总监	四	?	10000	13800	17600

有两种方式：

- 方式一：以中点值差异率增长

中点值差异率 = 13800 ÷ 11500 = 1.2

新的薪资 = 目前薪资 × 中点值差异率 = 10600 × 1.2 = 12720

有效增长率 = [(12720 ÷ 10600) − 1] × 100% = 20%

- 方式二：以等级的最小值差异额增长

最小值差异额 = 10000 − 8000 = 2000

新的薪资 = 目前薪资 + 最小值差异额 = 10600 + 2000 = 12600

有效增长率 = [(12600 ÷ 10600) − 1] × 100% ≈ 9%

绩效加薪和晋升加薪的区别

晋升加薪和绩效加薪是不同的，主要体现在两个方面：

其一，晋升加薪的金额相对较大，因为员工升职后，其薪资至少要调整到相应薪资等级中的最低级；

其二，调整的时机不同，晋升加薪一般发生在晋升后，而绩效加薪一般

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是有间隔期的。只有两者的时间正好重叠时，才能将两者合并在一起，否则最好还是将它们分开进行调整。实践中，很多公司是将两者分开实施的。

7.3.3 公平性加薪

很多奉行“为绩效付酬”理念的企业的薪资增长只有两种形式：绩效加薪和晋升加薪。但是现实工作中，还有很多的薪资增长不是基于绩效和晋升的，例如：

- 普调，由于生活费用的提高而进行的薪资调整；
- 公平加薪，如公司或者部门合并，需要将低的一方薪资提高到与另一方持平；
- 基于薪酬竞争力的加薪，因为调查显示公司的薪酬水平落后于业界平均水平；
- 基于挽留的加薪，如员工被挖脚了等。

由于这类加薪不是基于绩效和贡献的，我们不能称之为绩效加薪或晋升加薪，而称之为“公平性加薪”可能更为合适。

7.4 薪资管理与沟通

7.4.1 薪资管理

薪资管理涉及的内容包括六个方面：薪资比较比率、员工薪资在薪资体系范围内、员工薪资在薪资体系范围外、根据职位或等级变动调整薪资、根据员工绩效来调整薪资、决定个人薪资增长。

1. 薪资比较比率

薪资比较比率薪资比较比率是审核和评估薪酬体系很好的工具。它是一个相对的指标，表明薪酬数值与工资范围中点值的关系程度，计算的公式如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

薪资比较比率＝实际支付的平均工资率÷工资范围中点值

如果计算员工的薪资比较比率，它表示员工的工资相对于范围中点值的比例。薪资比较比率同样适用于整个组织和组织中的一个单位群体。

薪资比较比率为1.0，表明总体上员工被支付了等于它们工资范围中值点的工资，经过培训的和熟练的员工该被支付相当于中点值的工资。

薪资比较比率低于1.0，则说明员工的工资偏低（如果他们是足够熟练的）。这将意味着需要调整其薪资，薪资比较比率小于1.0也可能是因为有较多的新进员工。

薪资比较比率大于1.0则说明以下任何一种情况：第一，它可能说明这一工资等级中存在大量的高资历的员工；第二，它可能意味着较低的人员周转率；第三，可能说明员工绩效的大幅上扬，同时我们用工资等级的提升来肯定成绩；第四，可能通过工资等级提升来调节生活成本的上升；第五，也许是工资结构没有根据市场需求而改进。

薪资比较比率可以转化用于衡量薪酬体系的各个方面：外部竞争性、内部一致性和个体公平性。

（1）评价外部竞争性

有三种方法可以评估薪酬体系的外部竞争性：

第一，可以用上述的薪资比较比率跟外部市场平均薪资水平比较，如果等于1.0，则说明薪资是匹配型的；如果超过1.0，则说明薪资是领先型的；而小于1.0，则是滞后型的。

第二，可以与竞争对手比较工资的上涨幅度，在标准的薪资调查中可以获得工资上涨幅度的信息，用竞争对手平均上涨幅度除组织的上涨幅度可以获得组织薪酬运作的外部竞争性的有效指标，等于1.0表示匹配型的上涨幅度，大于1.0表示领先型，而小于1.0则是滞后型。

第三，可以检查组织吸引和保留员工的能力。计算一段时期空缺职位数目，分析其中的发展趋势，空缺时间多长？招募员工能力如何（招聘数目、技能水平等）？工资对招聘工资有什么影响（积极、中性或是消极的）？薪酬体系能不能为组织保有核心的员工？检查一下离职数目和趋势，离职面谈有没有涉及对工资的不满？从技能类型和水平的角度分析离职（包括总体状况和趋势），是不是保留了高业绩者而剔除了低绩效者，或者相反？薪酬体系对保留员工有什么影响（积极、中性或是消极的）？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(2)评估内部一致性

内部一致性可以通过检查工资结构来取得。

第一,你可以确定中点值的递进速度中点值递进系数就可以界定相连等级的中点值的递进上升幅度,计算公式如下:

(较高职等薪资中点值－较低职等薪资中点值)/较低职等薪资中点值

第二,你可以评价相邻等级的重叠程度,重叠系数被界定为工资结构中相邻等级的重叠程度,计算公式如下:

(较低职等工资最大值－较高职等工资最小值)/(较低职等工资最大值－较低职等工资最小值)

同一职位族的序列中会有高的重叠,而相邻等级的高工作差异会导致低的重叠。

第三,你可以计算范围指数,范围的计算公式如下:

(目前薪资－薪资最小值)/(薪资最大值－薪资最小值)

递进指数,如同薪资比较比率,可以用于不同的员工群体,比如税收状况、工资等级、特定的职业或工作分类,甚至员工的样本特征(比如年龄、种族、性别)。递进指数为0～0.5表明员工(或一群员工)处于最低值与中点值之间。

(3)评估个体公平性

评估个体公平可以用以下几种方法计算:

第一,决定等级的宽度。等级宽度(等级范围)被界定为等级最大值与最小值的差距与最小值的百分比,其计算公式为:

(最大值－最小值)/最小值

这种百分比会与薪酬的目的相关联,同时会影响绩效的变化。

第二,确定平均工资率,基本公式为:

平均工资率＝同一等级中所有员工的工资总额/同一等级中的员工人数

平均工资率与预算工资相比如何?如果高于预算,有没有合理的解释(比如高的工作绩效,需要保留核心员工)?如果低于预算,有没有合理的解释(如低的工作绩效)?

第三,确定个体公平,基本计算公式为:

工资等级的实际平均工资率/工资等级的中点值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当薪资比较比率大约为1.0，表明大部分员工的工资处于工资等级的中点值。

2. 员工薪资在薪资体系范围内

当员工薪资处于薪资体系范围内时，如果内部竞争比率大于1.00，则表明实际薪资高于中点值；如果外部竞争比率小于1.00，则表明实际薪资低于市场中点值。

理想的情形下，薪资比率值＝1，它表明公司实际支付的薪资与中点值相当，且与市场薪资也相当。如下表：

薪资比率值	内部竞争比率	外部竞争比率
低于1.00	实际薪资低于中点值 在结构中有较大上升空间	实际薪资低于市场比率
1.00	实际薪资与中点值相当　理想的情形	实际薪资与市场比率相当
高于1.00	实际薪资高于中点值 考虑中点值需调整	实际薪资高于市场比率反应公司 支付薪资高于市场同等岗位

薪资对比率表明员工个人薪资在组织总薪资中的范围，计算公式：

薪资对比率＝（目前薪资－薪资最小值）÷（薪资最大值－薪资最小值）×100%。

薪资对比率理想的情形是实际薪资位于最小值与最大值中间，即实际薪资等于中点值。如下表：

范围中的位置	说　明	评估相应的内部比率
低于50%	实际薪资接近于较小值需提高个人薪资 需调整薪资范围的宽度	低于1.00
50%	实际薪资在最小与最大数值中间　理想的情形	1.00
高于50%	实际薪资接近最大值需冻结或控制 个人的薪资增长需调整薪资范围的宽度	低于1.00

3. 员工薪资在薪资体系范围外

员工的薪资高于最大值，我们称之为“红圈”；员工的薪资低于最小值，我们称之为“绿圈”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



红圈典型的原因有：

(1)任职时间较长；

(2)挖墙角过来的人才；

(3)公司并购重组；

(4)未做调整的薪资结构；

(5)岗位的重新配置；

(6)个人绩效优秀。

针对红圈的建议：

(1)用津贴或奖金等变动工资来代替基本薪资的增长；

(2)递延的薪资增长；

(3)晋升；

(4)无薪资增长；

(5)改变薪资结构。

绿圈典型的原因有：

(1)新加盟的员工；

(2)新的/迅速的晋升；

(3)公司并购重组；

(4)未做调整的薪资结构；

(5)个人绩效较差。

针对绿圈的建议：

(1)提供试用期；

(2)一次性或数次的薪资增长，提高至最低薪资点。

4. 根据职位或等级变动调整薪资

岗位的类型或等级改变	典型的调薪方式
(1)调整	增长至薪酬范围的最小值
(2)晋升	增长至新的等级的最小值 按晋升级别的中点值差异率增长 按晋升级别的最小值差异额增长
(3)降级	无薪资增长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 根据员工绩效来调整薪资，主要包括如下内容：
(1)基于绩效等级的绩效加薪；
(2)基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪；
(3)基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪；
(4)基于绩效等级与外部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪；
(5)基于绩效等级与内部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪；
(6)基于一次性发放的绩效奖金。

6. 决定个人薪资增长，涉及的内容有：
(1)通货膨胀，总体增资；
(2)目前的薪资水平；
(3)薪资增长的历史；
(4)市场上紧缺的技能；
(5)业绩薪资增长的方针；
(6)绩效的提高；
(7)个人总体表现；
(8)个人原因。

7.4.2 薪资管理趋势

1. 将固定薪资成本转化为可变的业绩奖励；
2. 注重外部的竞争而不是内部的公平；
3. 更宽的薪资结构范围以适应扁平化的组织结构；
4. 更加注重对业绩、工作效率和能力的奖励；
5. 注重现金总额并将部分薪酬变为“有风险的”。

7.4.3 薪资沟通

主管在给员工做绩效加薪时，需要做好薪酬管理的沟通工作，使员工看到绩效与薪酬的关联性，主管应当向员工传递这样的信息：加薪是对其绩效的回报。但是现实工作中，很多企业在做加薪时并没有向员工说明加薪是因为其绩效的改善，因此，绩效加薪对员工也并没有起到激励与保留的作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。晋升加薪也是一样的，当员工的业绩达到了公司优秀等级，而且员工的能力也足够时，如果公司不提供任何的晋升机会，试想：这样优秀员工还会继续在一个不能提供职业发展与成长空间的公司服务吗？我想：当然不会，这类人才极有可能被其他的雇主挖走。在薪资管理过程中的主管和员工之间的沟通，应该是促进员工个人成长、强化上下级之间的关系、传递组织策略的重要机会。

7.5 小结

常用的薪资预算方法有两种：一是根据薪酬费用比率推断合理的薪酬费用总额；二是根据盈亏平衡点来计算适当的薪酬费用比率。

我们通常给新进员工核薪时，将他们分为两类：无经验员工与有经验员工。给无经验员工核薪时，通常会考虑学校、学历、专业等因素；而给有经验员工核薪时，通常需要考虑以下六个方面的因素：

1. 所应征职位在组织内的位置或者等级状况，该职位所处等级的薪资中点值；
2. 该职位在组织中被替代的程度；
3. 应征者之前服务组织的规模和行业中的地位；
4. 应征者离职前的薪资结构组成与年薪状况；
5. 组织内具有相同背景人员的薪资状况；
6. 应征人员对薪资的期望。

企业薪资调整有三类：一类绩效加薪、二类晋升加薪、三类公平性加薪。

绩效加薪常用的六种方法包括：

1. 基于绩效等级的绩效加薪；
2. 基于绩效等级与外部相对薪酬水平的绩效加薪；
3. 基于绩效等级与内部相对薪酬水平的绩效加薪；
4. 基于绩效等级与外部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪；
5. 基于绩效等级与内部相对薪酬水平同时引入时间变量的绩效加薪；
6. 基于一次性发放的绩效奖金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晋升调薪的三种方法：

1. 增长至新的等级的最小值；
2. 按晋升级别的中点值差异率增长；
3. 按晋升级别的最小值差异额增长。

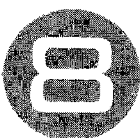
公平性加薪包括：

1. 普调，由于生活费用的提高而进行的薪资调整；
2. 公平加薪，如公司或者部门合并，需要将低的一方薪资提高到与另一方持平；
3. 基于薪酬竞争力的加薪，因为调查显示公司的薪酬水平落后于业界平均水平；
4. 基于挽留的加薪，如员工被挖脚了等。

薪资管理涉及的内容大致包括六个方面：薪资比较比率、员工薪资在薪资体系范围内、员工薪资在薪资体系范围外、根据职位或等级变动调整薪资、根据员工绩效来调整薪资、决定个人薪资增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第8章 薪酬管理咨询项目成果演示

8.1 职位系统与职业生涯发展

8.2 薪资结构与薪资调整

8.3 小结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.1 职位系统与职业生涯发展

一、适用对象

本公司正式员工。

二、名词定义

职务:所担任职务的功能。如:仓管、财务、人力资源、品质管理、信息、生产、采购、研发、设计、销售,等等。

职位:在组织系统中所担任的职层位阶。如:技术员、组长、主任、经理、总监、副总经理,等等。

职称:职务名称 + 职位名称。如:仓库管理员、生产车间组长、信息主任、研发总监、销售副总。

职等:担任职位等级。如:初等、中等、高等。

举例:某位员工担任职务为:采购;担任职位为:经理;担任职等为:高等,则该员工在企业内的职称是:高等采购经理。

三、职位职等与晋升系统

职　位	职　等	晋升至新职等前的绩效要求	晋升至新职位的其他要求
经　理			（省略）
副理/主任工程师			
工程师专员	高等 中等 初等	至少任原职等 1 年(含)以上且任原职绩效平均为甲等(含)以上者	
助理工程师 组长 助理专员	高等 中等 初等	至少任原职等 1 年(含)以上且任原职绩效平均为甲等(含)以上者	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职　位	职　等	晋升至新职等前的绩效要求	晋升至新职位其它要求
管理员 事务员 技术员	高等 中等 初等	至少任原职等 1 年(含)以上且任原职绩效平均为甲等(含)以上者	（省略）
领　班	高等 中等 初等	至少任原职等 1 年(含)以上且任原职绩效平均为甲等(含)以上者	

四、职位晋升管理制度

1. 晋升人员应具备的共同条件

(1)品德学识才能均属优良、工作勤奋、表现良好，足以胜任更高一职级职务的人员。

(2)最近两年考绩平均均在 80 分以上者。

2. 晋升人员除应具备上述各款条件以外，服务年限、考绩、外语能力等都应符合下列规定

(1)服务年限、考绩

晋升人员，任原职位的服务年限至少满 1 年，且历年考绩平均须达 80 分以上。

(2)外语能力测验

所有晋升员工，均须参加英文测验，英文成绩将作为晋升的重要参考依据。为了明确晋升者的英语专业能力，英文笔试成绩自测验日期起算以两年为限，超过两年则重新参加测验。

3. 员工晋升依据说明

项　次	晋升前职位	晋升后职位	适用考核内容	部门最高主管	核准人
一	1. 管理员	助理专员	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	总经理
二	（省略）	（省略）	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	总经理
三	（省略）	（省略）	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	总经理
四	1. 高级专员 2. 高级工程师 3. 副主任	副主任 副主任 主任	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	总经理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



续表

项　次	晋升前职位	晋升后职位	适用考核内容	部门最高主管	核准人
五	（省略）	（省略）	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	总经理
六	1. 副经理 2. 经理 3. 高级经理 4. 总监	经理 高级经理 总监 副总经理	1. 历年考绩 2. 英文测验	核准评分	董事长 （公司人力资源委员会）

五、本薪资管理办法经总经理审批后公布实施，修改时亦同，由人力资源负责解释

六、附件

1. 主管人员储备表
2. 略

××公司主管人员储备表　　　　日期：　　年　月

姓　名		年　龄		最　高 学　历	
部　门		现　职		担任本 职年数	
历　年 考　绩					
专　长 优　点					
弱　点					
职业生涯 发展机会					
可晋升 职位				预计晋升 时间	
能　力 培　养					
可晋升 职位 2				预计晋升 时间	
能　力 培　养					

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.2 薪资结构与薪资调整

一、适用对象

本方法适用于经理级(含经理级)以下的本公司员工,总监、总经理助理、副总与首席专家、总经理等高管人员薪资另行规定。

二、薪资结构

本公司薪资组成结构为:职位工资、技能工资、生活津贴(包括交通津贴、住房津贴)、全勤奖金,定义如下:

1. 职位工资:根据个人职位与职级而定。如因职位调动、职级变动,则职位工资跟随变动;

2. 技能工资

根据员工专业技术的能力高低、资历等情况而定。技能工资通常因员工专业技术能力的增加或降低而变动。

3. 交通津贴

(1)交通津贴 200 元;

(2)上班不足月者则根据每天 7 元发放。

4. 住房津贴

(1)房屋补助每月每人 300 元;

(2)上班不足月者根据每天 10 元发放。

5. 全勤奖金

(1)全勤奖金每月每人全勤奖 60 元;

(2)出勤未符合规定者根据公司的《出勤管理办法》处理;

(3)新进人员上班不足月者根据出勤比例发放,离职人员出勤不足月者根据出勤比例发放。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、薪资核定

1. 无经验新进人员的薪资核定

(1)高中/中专

学 历	职 位	职 级	试用期	合格后
高中/三专	事务员，技术员，管理员/作业员	初等	省略	省略
高中专/高中技	事务员，技术员，管理员/作业员	中等	省略	省略
各类中专/高中/职高	检验员	中等	省略	省略

(2)大专

学 历	职 位	职 级	试用期	合格后
成教大专	事务员/技术员/管理员	高等	省略	省略
一般大专			省略	省略
前25名大			省略	省略
前15名大	专 员	初等	省略	省略
前5名大			省略	省略
各类大专	作业员/检验员	高等	省略	省略

(3)本科

学 历	职 位	职 级	试用期	合格后
成教大本	专 员	初等	省略	省略
一般大本		中等	省略	省略
前25名大			省略	省略
前15名大		高等	省略	省略
前5名大			省略	省略

(4)研究生

研究生学历毕业者试用期核薪最高不得超过中等主任级3820元，能力特别突出者由部门主管提出建议，经人力资源部审核后，由总经理批准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 有经验新进人员的薪资核定

(1)参照本公司相同年资人员的薪资；

(2)先根据应聘职位来确定该员工的职位职级，确定职位工资薪、生活津贴和全勤奖金后，然后根据该员工的直接相关工作经验和间接相关工作经验来灵活调节技能津贴的部分；

(3)能力特别突出者由部门主管提出建议，经人力资源部审核后，由总经理批准，既要考虑部门内部需要，同时又要兼顾部门之间平衡；

(4)职位在本公司内被替代的程度；

(5)应征者对薪资的期望；

(6)应征者离职前薪资情况。

可参考下列标准：

(1)研发人员

研发中心新进人员核定薪资标准

学　历	经验年资	职　位	职　级	全薪范围
硕士	1～3年	工程师	中等	4000～7050
		(或)代工程师	初等	3900～5950
硕士	无经验或1年内	工程师	初等	3500～5350
		(或)代工程师		3160～4760
大本	3～5年	助工	特等	2750～4110
大本	1～3年	助工	高等	2300～3660
大本	无经验或一年内	助工	中等	1920～3180

(2)任EE、IM、技术、管理支持、品保职人员(见下页表)

四、薪资调整

1. 薪资结构调整

(1)公司人力资源部每年根据市场薪资水平、当地平均薪资水平、行业薪资水平、竞争对手薪资水平、公司薪资政策从新审议《职位职级薪资结构表》与每项津贴额度，以保证本公司平均薪资水平不低于市场平均薪资水平，核心人员的平均工资高于市场平均工资的10%～40%，维持公司的核心竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新进人员起薪参考标准

直接经验时间	任 EE. IM 职的职员	任技术职的职员	任行政管理职的职员	品保检验员
6月~1年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.35×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.20×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.1×0.9	无经验起薪×1.0×0.9
1.1~2年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.50×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪1.35×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.1×0.9
2.2~3年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪1.75×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.55×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.15×0.9
3.1~4年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.15×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.15×0.9
4.1~5年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.15×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.15×0.9
5.1~8年	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×2.15×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.95×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.7×0.9	无经验起薪×1.0×0.9 至 无经验起薪×1.15×0.9
8.1~10年	省略	省略	省略	省略
10.1年以上	省略	省略	省略	省略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



(2)当薪资结构调整时,在职员工的薪资将比照新的薪资结构内容从新确定额度。

2. 薪资调整类型

(1)绩效加薪

- 本公司根据公司营运业绩来决定全公司的调薪幅度,并结合公司、部门与员工个人的业绩来分配,分配方法依具体情况而定。
- 年度绩效加薪通常在每年度的 4 月份。

(2)晋升加薪

- 凡晋升员工,公司均予以晋升调薪,调整后全薪仍低于该职位最低全薪时,则调整该职位至最低全薪。
- 调整时间以公布生效日起,不足一月以生效日期计算。

(3)职位调动调薪

员工的职位轮调,不调整职位工资,月工资的增减以调整技能工资为原则。

(4)试用合格后调薪

- 试用期合格后一般以最高上调全薪的 10%,如有特殊才能与表现者可上调至全薪的 20%,但需要用人部门主管建议,经人力资源部门主管会知后,由总经理审批。
- 生效日自试用期合格日次日起生效执行。

(5)特别调薪

- 如有特殊贡献符合公司利益要求的行为,如:发明高新技术降低生产成本,制订了科学的管理方法提高公司经济效益,关键时刻维护公司利益使公司免遭重大财产损失者,经总经理批准后,予以特别调薪。
- 经公司调整职位职级薪资表结构表或各项津贴额度后,个人薪资仍低于该最低职位薪资的人员,调整至该职级最低薪资。

3. 薪资调整申请

(1)凡薪资调整时都应该填写人事异动申请单。

(2)公司所有薪资调整,经总经理批准后,统一由人力资源部办理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五、本薪资管理办法经总经理审批后公布实施、修改时亦同，由人力资源部负责解释

六、附件

1. 职位职级薪资结构表；
2. 人事异动申请单。

××公司职位职级薪资结构表

类别	职位	特殊职位起薪	职级	职位工资	技能工资					生活津贴		全勤奖金	全薪
					Min	25/pt	Mid	75/pt	Max	交通	住房		
职员	经理			4000	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
	主任工程师/副理	博　士		3500	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
	主任/高专/工程师		特等	3000	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
			高等	2600	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
			中等	2300	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
			初等	2000	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略	省略
	副主任/代高专/代工程师	硕　士		1800	1200	1580	1960	2340	2720	200	300	60	3560～5080
	组长/专员/助工		特等	1600	1000	1330	1660	1990	2320	200	300	60	3160～4480
		大本/研发人员	高等	1400	800	1085	1370	1655	1940	200	300	60	2760～3900
		大本/报关员	中等	1200	620	855	1090	1325	1560	200	300	60	2380～3320
		大本/大专/报关员	初等	1000	440	630	820	1010	1200	200	300	60	2000～2760
	管理员/事务员/技术员		特等	800	300	450	600	750	900	200	300	60	1660～2260
		大专/司机	高等	700	180	325	470	615	760	200	300	60	1440～2020
		四年中专	中等	600	100	215	330	445	560	200	300	60	1260～1720
		三专/高中	初等	500	60	155	250	345	440	200	300	60	1120～1500
工人	班　长		特等	760	300	430	560	690	820	200	300	60	1620～2140
			高等	640	240	350	460	570	680	200	300	60	1440～1880
			中等	520	180	270	360	450	540	200	300	60	1260～1620
			初等	420	120	195	270	345	420	200	300	60	1100～1400
	作业员	大　专	高等	320	80	140	200	260	320	200	300	60	960～1200
		四专/检验员	中等	240	40	90	140	190	240	200	300	60	840～1040
		三　专	初等	180	20	60	100	140	180	200	300	60	760～920

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



××公司人事异动单

姓　名			出生年月		编　码	
学　历			职　称		性　别	
进厂时间			学　历			
异动类别	□职位晋升　□部门调动　□试用期合格转正　□特别调薪　□其他					
异动状况	部　门	职位/工种	月　薪	基本工资	技能工资	生活津贴
异动前状况						
异动后状况						
异动原因描　述						

部门/事业部意见：

负责人签字：　　年　　月　　日

人力资源部意见：

负责人签字：　　年　　月　　日

总经理：

签　字：　　年　　月　　日

董事长：

签　字：　　年　　月　　日

8.3 小结

在整个人力资源管理系统中，职位系统往往与职位晋升系统、薪酬管理系统、绩效管理系统等有着很强的关联性，而薪酬管理是人力资源管理系统的核心。无论是基于职位的薪酬管理系统还是基于能力的薪酬管理系统，都离不开职位系统的支撑。事实上，职位系统与职位晋升系统、绩效系统与薪酬系统是整个人力资源管理系统最重要的组成部分。职位系统与晋升系统表明员工职业生涯的发展方向与发展通道；而薪酬系统则表明绩效管理的结果必须通过薪酬体现出来，从而强化组织的业绩能够得到落实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录一

职位说明书的编写

一、基本信息

1. 职位名称:指公司内部的工作职位头衔,它应该能反映该职位的主要功能。如会计、销售经理。

2. 所属部门:本职位归属的部门。若存在二级部门请按照顺序填写,如海外客户服务部技术支持组。

3. 直接上级:直接向该职位下达行政指令的职位。原则上只有一个,如多头领导,请列全。

4. 直接下级:直接接受该职位行政指令的职位,不包括间接指挥的职位。

5. 职位编制:填现在本职位的实际人数。

6. 其他信息:如果其他需要说明的信息则填写。

二、职位工作目标

用高度概括性的语句来揭示一个职位在一个组织中存在的目的和作用。填写格式可以使用:工作依据 + 工作内容 + 工作目标。用“依据”、“完成……”、“实现……”或“达到……”等词语来描述。

三、职责与工作任务

职责是该职位为了完成工作目标而必须履行完成的责任。把职位中最重要的职责作为职责一排在最前面,相同重要时,按占用工作时间多少顺序排列。

1. 职责表述:在此处填写工作职责。详尽标准以未从事过本职位工作的人员可正确理解本职位全部工作内容为准。

(1)通常以一个动词开始职责表述的撰写,动词 + 宾语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如：负责实施/组织并参与实施/组织/指导督促检查＋部门内部管理/领导交办工作。

(2)职责责任按主办、组织、参与等归纳。

- 本职位独立完成的职责，用“负责主办……”或“负责……”来描述；
- 涉及多个职位的职责中如果承担组织协调责任，则用“负责组织……”来描述；
- 涉及多个岗位的职责中如果仅需要参与和协助，则用“参与……”或“配合……”来描述。

(3)工作任务：按工作内容或作业过程、工作对象归纳。

- 工作内容(如：负责会议组织工作、负责文件收发……)；
- 作业过程(如：负责××生产准备工作、负责××设备操作工作……)；
- 工作对象(组织或人、财、物、信息等，如：负责××委员会工作、负责××设备的管理)。

例如：职责是：负责会议组织工作。

任务可以写：协助会议发起者确定会议议题人员时间地点；负责通知参会人员并督促按时到场；负责联系会议场所并布置会场；负责安排会议文秘工作……；

职责是：负责××生产准备工作。

任务可以写：负责××设备工况检查；辅料安装调整；……

四、权限

1. 权力范围：

- 完成关键职责的权力；
- 横向权力，即与相关部门业务关系而具有的权力，比如会签、审核等；
- 纵向权力，即对人财物的管理权限，如对下级人员管理，额度内的资金支配权，对相应物质调配权。

2. 各方面的职权按以下顺序来描述：

- 主要工作任务(工作流程)上的执行权、控制权、监督权、检查权等；
- 制度的制定权、拟定权、审核权；
- 计划类资料的审核权或批准权；
- 人事的提名权、聘用解聘权、指挥权、指导权、考核权、奖罚权、晋升权、工资调整权；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 费用的审核权或批准权；
- 物资的使用权（操作权）、维护权、处置权；
- 接受直接上级的特别授权；
- 重大或相类事情知情权；
- 其他权力。

五、工作协作关系

1. 内部协调关系：在完成工作时，该职位需要与公司内哪些部门、什么职位的人发生联系，也可以说是对该职位有或受该职位影响的单位或个体有哪些。一般包括上级、同级、下级职位。

2. 外部协调关系：指因完成该职位工作而必须发生联系的所有公司以外的机构，包括供应商、客户、上级单位、关系单位、政府机关等。

六、任职资格要求

此部分罗列了任职人必须符合的，基本的，最低的，必须的知识、能力等要求。请客观填写，避免出现任职资格学历及工作经历要求不符合实际或仅依据本人现有情况确定的情况。

1. 学历：本职位所必需的受教育的程度。

填写示例：大学专科及以上学历。

2. 外语：本职位所必需的外语要求。

填写示例：熟练的英语听说读写能力，了解阿拉伯语。

3. 专业：本职位所必需的专业要求。

填写示例：通信或计算机相关专业。

4. 经验：本职位所需要的任职经验。

填写示例：8 年以上会计工作经验，2 年以上管理经验。

5. 知识：为完成职位工作，任职人所必备的专业知识，包括实用性的，功能性的和技术性的，使用词汇：精通、通晓、掌握、具备、了解。

填写示例：精通人力资源管理知识、通晓通信网络知识

6. 技能：即任职人所必需具备的相关技能和能力。

填写示例：熟练使用工作用办公软件和财务软件，具有一定的写作能力。

7. 其他：即该职位所必需具备的特别或者附加的要求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



七、工作环境与特征

示例1：

职位说明书

基本信息				
职位名称	人力资源部经理		所属部门	人力资源部
直接上级	总经理		直接下属	人力资源部内各职员
职位编制	1		其他信息	
职位工作目标				
负责组织建立健全公司人力资源管理体系，推进公司人力资源规划，组织开展员工绩效考核、薪酬、招聘、培训以及人事管理等人力资源工作，为公司的发展提供持续有力的人力资源支持				
职位职责与工作任务				
职责一	职责描述：负责制定人力资源战略，组织制订人力资源年度和阶段工作计划，并完成工作总结			
	具体工作	1. 根据公司战略规划，组织制订、修订公司人力资源规划方案并组织实施；		
		2. 参与组织机构的改革工作，根据领导指示制订公司总部岗位设置、岗位职责方案；		
		3. 依据人力资源战略规划及年度经营计划，组织制订人力资源部年度工作计划并组织实施；		
		4. 根据部门年度工作计划及实际进展状况，组织制订部门季度/月度工作计划，并组织实施；		
		5. 定期撰写提交工作总结		
职责二	职责描述：负责制定和完善公司各项人力资源管理制度及相关实施措施			
	具体工作	1. 组织制定并完善公司招聘、培训、考核、薪酬等管理制度、实施细则及工作程序；		
		2. 组织制定人事档案管理、劳动定额、员工奖惩等人事管理制度、实施细则；		
		3. 负责根据年度经营计划和预算，组织拟订工资、福利计划及员工薪资调整方案		
职责三	职责描述：负责组织实施并监督公司的招聘、考核、培训、薪酬管理以及人事管理工作			
	具体工作	1. 负责根据公司的发展需求，组织制订招聘计划并开展招聘、选拔和录用工作；		
		2. 负责组织开展公司的绩效考核工作；		
		3. 负责组织、监督和落实公司员工的薪酬统计工作、社会保险统筹管理工作以及公司各项福利政策的执行工作；		
		4. 负责组织开展公司的人事档案管理工作；		
		5. 负责组织开展公司的员工培训工作		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职责四	职责描述:负责部门内部的其他日常管理工作	
	具体工作	1. 指导下属受理员工对各种相关人事、绩效、薪酬等的投诉,并负责组织答复和协调处理;
		2. 负责组织调查、了解员工对人力资源管理的意见和建议,向员工宣传国家人事政策法规、通告有关人力资源管理信息,提供相关咨询;
		3. 负责选拔、配备、评价下属人员,组织部门内部技能培训;
		4. 指导本部门员工制订阶段工作计划并督促执行;
		5. 负责本部门人员的工作分配;
		6. 制订本部门的预算,控制费用支出

职位主要权限

1. 对直接下级职位调配的建议权、任命的提名权和奖惩权,对所属下级工作的监督检查权及考核评价权;
2. 对内部招聘制度的审核权、对人员招聘的筛选权和对劳动合同制度的制定权;
3. 对职工出勤的监督权和对职工考核数据和事项的核实权;
4. 对薪酬调整方案的建议权;
5. 对本部门预算内费用的使用权;
6. 对部门内部各项计划和统计报表的审核权;
7. 对公司劳动纠纷的处理解决权

工作协作关系

	沟通部门/岗位	沟通内容/结果
公司内部	公司各部门及主管领导	对涉及人力资源管理工作的相关事宜进行沟通、协调
公司外部	人力资源与社会保障局、各类高等院校、培训机构、猎头公司、人力资源服务机构	对涉及人力资源管理工作的相关事宜进行沟通、协调
学历	本科及以上学历	
外语	较熟练的英文读听说写	
专业	人力资源管理、企业管理相关专业	
经验	10 年以上工作经验,5 年以上人力资源管理经验,3 年以上管理经验	
知识	通晓人力资源管理知识,掌握国家劳动、人事、分配、社保的相关政策法规,了解本行业相关知识,了解本企业的通用知识	
技能	熟练使用办公软件 具有较强的领导能力、计划与执行能力、分析判断能力、组织与协调能力 具有较强的口头和书面表达能力 具有较强的人力资源管理项目能力	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



续表

任职资格要求		
其他	有较强的责任心和工作主动性	
工作环境与特征		
使用工具/设备	个人专用	笔记本电脑、电话
	部门共用	打印机、传真机
	公司共用	复印机
办公环境		开放办公
工作时间特征		正常工作时间，偶尔加班
审核批准		
任职者		
直接上级		
人力资源部		
审批时间		

示例2：规范化用词参考

制订和实施	组织实施	监督控制	建立
领导建立	参与制定	主持推动	领导营造
主持召开	代表	协助	负责掌握和了解
审批	监督控制	主持	检查
审核	完成	准备和递交	筹备
保证	参与和配合	参与制定	领导制定
推动……工作	负责协调	及时了解和监督	督办检查
草拟	承当	承担	策划或协助
负责联络	分析	办理	执行
进行	统筹管理	修订	负责指导
负责控制	搜集	配合	管理与看护
维持	安排	保持	根据
关注	汇总	主管监督	编制
拟定	受理	核实	协调
反馈	负责调查分析	贯彻执行	洽谈
组织支持	控制	接受	准备
联系	抽检	抽查	负责建立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负责指导	负责协调	负责控制	编写
汇总整理	培养	编制	落实
合理安排和调度	负责起草	改进	做好
提高	按照		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录二

海氏三维评估工具介绍

海氏职位评估系统又称“指导图表——形状构成法”，是美国工资设计专家艾德华·海于1951年开发出来的。其有效地解决了不同职能部门的不同职位之间相对价值的相互比较和量化的难题。海氏职位评估是将付酬因素抽象为具有普遍适应性的三大因素：知识技能水平、解决问题能力和风险责任（每一个付酬因素又分别分解为数量不等的子因素），相应设计了三套标尺性评价量表，最后将所得分值加以综合，计算出各个职位的相对价值的方法。

具体讲，海氏职位评价要素包括3个一级因素和8个二级因素，一级因素分别为：知识技能水平、解决问题能力、承担的职务责任。8个二级因素分别为：专业技能与实际方法技能水平、管理技能水平、人际技能水平、解决问题的性质、解决问题的思维难度、工作自由度、职务对工作结果造成的影响、职务等级对应的财务金额范围。如下表所示：

海氏职位评价系统付酬因素描述

付酬因素	付酬因素定义	子因素	子因素解释
知识技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能的总和	专业技能与实际方法技能	对该职务要求从事行业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分八个等级，从基本的（第一级）到权威专门技术的（第八级）
		管理技能	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分五个等级，从起码的（第一级）到全面的（第五级）
		人际技能	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分：“基本的”、“重要的”、“关键的”三个等级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

付酬因素	付酬因素定义	子因素	子因素解释
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题、提出、权衡与评价对策，做出决策等的能力	解决问题的性质	指定环境对职务行使者的思维的限制程度。该子因素分八个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（高度常规的）到只做了含糊规定的第八级（抽象规定的）
		思维难度	指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分五个等级从几乎无须动脑只需按老规矩办的第一级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第五级（无先例的）
承担的职务责任	指职务行使者的行动对工作最终结果可能造成的影响及承担责任的大小	工作自由度	职务能在多大程度上对其工作进行个人性指导与控制，该子因素包含九个等级，从自由度最小的第一级（有规定的），到自由度最大的第九级（一般性无指导的）
		职务对工作结果造成的影响	该因素包括四个等级：第一级是后勤性质作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他几个部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任
		职务对应的财务责任	可能造成的经济性正负后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定

下面对海氏职位评价系统付酬因素描述中知识技能水平、解决问题的能力和承担的职务责任三因素及其各子因素作详细说明：

一、知识技能水平：是知识和技能的总称，它由三个子因素构成

1. 专业技能与实际方法技能

对该职位要求从事的职业领域理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分为 8 个等级，从基本的（第 1 级）到权威专门技术的（第 8 级）。

等级		说明	典型职位举例
第 1 级	基本的	熟悉简单工作程序	复印机操作员
第 2 级	初等业务的	能同时操作多种简单的设备以完成一个工作流程	接待员、打字员、订单收订员
第 3 级	中等业务的	对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专业设备的能力	人力资源助理、秘书、客户服务员、电气技师
第 4 级	高等业务的	能应用较为复杂的流程和系统，此系统需要应用一些技术知识（非理论性的）	调度员、行政助理、拟稿人、维修领班、资深贸易员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

等级		说明	典型职位举例
第5级	基本专门技术的	对涉及不同活动的实践所相关的技术有相当的理解，或者对科学的理论和原则基本理解	会计、劳资关系专员、工程师、人力资源顾问、中层经理
第6级	熟悉专门技术的	通过对某一领域的深入实践而具有相关知识，或者/并且掌握了科学理论	人力资源经理、总监、综合部门经理、专业人士(工程、法律等方面)
第7级	精通专门技术的	精通理论、原则和综合技术	专家(工程、法律等方面)、CEO、副总、高级副总裁
第8级	权威专门技术的	在综合技术领域成为公认的专家	公认的专家

2. 管理技能

为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分五个等级，从基本的(第一级)到全面的(第五级)。

等级		说明	典型职位举例
第一级	基本的	仅关注活动的内容和目的，而不关心对其他活动的影响	会计、分析员、一线督导和经理、业务员
第二级	相关的	决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门的协调等	主任、执行经理
第三级	多样的	决定一个大部门的方向或对组织的表现有决定的影响	助理副总、副总、事业部经理
第四级	广博的	决定一个主要部门的方向，或对组织的规划，运作有战略性的影响	中型组织CEO、大型组织副总
第五级	全面的	对组织进行全面管理	大型组织的CEO

3. 人际技能

等级		说明	典型职位举例
1	基本的	对多数职位在完成基本工作时均需基本的人际沟通技巧，基本沟通技巧要求在组织内与其他员工进行礼貌和有效的沟通，以获取信息和澄清疑问	会计、调度员、打字员
2	重要的	理解和影响人是此类工作的重要要求。此种能力既要理解他人的观点，也要有说服力以影响行为和改变观点或者改变处境，对于安排并督导他人工作的人，需要此类的沟通能力	订货员、维修协调员、青年辅导员
3	关键的	对于需理解和激励人的岗位，需要最高级的沟通能力。需要谈判技巧的职位的沟通技巧也属此等级	人力资源督导、小组督导、大部分经理、大部分一线督导、CEO、助理副总、副总

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二、解决问题的能力

解决问题的能力有两个子因素。一个是解决问题的性质;另一个是解决问题的思维难度。

1. 解决问题的性质:思维是否可从他人处或过去的案例中获得指导。解决问题的性质的等级划分:

(1)高度常规性的:有非常详细和精确的法规和规定作指导并可获得不断的协助。

(2)常规性的:有非常详细的标准规定并可立即获得协助。

(3)半常规性的:有较明确定义的复杂流程,有很多的先例可参考,并可获得适当的协助。

(4)标准化的:有清晰但较为复杂的流程,有较多的先例可参考,可获得协助。

(5)明确规定的:对特定目标有明确规定的框架。

(6)广泛规定的:对功能目标有广泛规定的框架,但某些方面有些模糊、抽象。

(7)一般规定的:为达成组织目标和目的,在概念、原则和一般规定的原则下思考,有很多模糊、抽象的概念。

(8)抽象规定的:依据商业原则、自然法则和政府法规进行思考。

2. 解决问题的思维难度:指思维的复杂程度。解决问题的思维难度的等级划分:

(1)重复性的:特定的情形仅需对熟悉的事情作简单的选择。

(2)模式化的:相似的情形仅需对熟悉的事情进行鉴别性选择。

(3)中间型的:不同的情形,需要在熟悉的领域内寻找方案。

(4)适应性的:变化的情形要求分析、理解、评估和构建方案。

(5)无先例的:新奇的或不重复的情形,要求创造新理念和富有创意的解决方案。

三、承担的职务责任

承担的职务责任有三个子因素。工作自由度、职务对工作后果造成的影响、职务等级对应的财务责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 工作自由度

等　级	说　明	典型职位举例
R. 有规定的	此职位有明确工作规程或者有固定的人督导	体力劳动者、工厂工人
A. 受控制的	此职位有直接和详细的工作指示或者有严密的督导	普通维修工、一般文员
B. 标准化的	此职位有工作规定并已建立了工作程序并受严密的督导	贸易助理、木工
C. 一般性规范的	此职位全部或部分有标准的规程、一般工作指示和督导	秘书、生产线工人、大多数一线文员
D. 有指导的	此职位全部或部分有先例可依或有明确规定的政策，也可获督导	大多专业职位、部分经理、部分主管
E. 方向性指导的	仅就本质和规模，此职位有相关的功能性政策，需要决定其活动范围和管理方向	某些部门经理、某些总监、某些高级顾问
F. 广泛性指导的	就本质和规模，此职位有粗放的功能性政策和目标，以及宽泛的政策	某些执行经理、某些副总助理、某些副总
G. 战略性指导的	有组织政策的指导，法律和社会限制，组织的委托	关键执行人员、某些副总、CEO

2. 职务对工作结果造成的影响

等　级	说　明	典型职位举例
A. 后勤	这些职位由于向其他职位提供服务或信息对职务后果形成作用	某些文员、数据录入员、后勤员工、内部审计、门卫
C. 辅助	这些职位由于向其他职位提供重要的支持服务而对结果有影响	工序操作员、秘书、工程师、会计、人力资源经理
S. 分摊	此职位对结果有明显的作用	介于辅助和主要之间
P. 主要	此职位直接影响和控制结果	督导、经理、总监、副总裁

3. 职务等级对应的财务责任

可能造成的经济性正负后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知识技能水平指导量表

		管理技能水平														
		起码的			有关的			多样的			广博的			全面的		
	人际技能水平	基本的	重要的	必须的	基本的	重要的	必须的	基本的	重要的	必须的	基本的	重要的	必须的	基本的	重要的	必须的
专业技能与实际方法技能水平	基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初等业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中等业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高等业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	基本专门技术的	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
专业技能与实际方法技能水平	熟练专门技术的	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	精通专门技术的	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	权威专门技术的	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840

解决问题能力指导量表

		思维难度				
		重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维环境	高度常规性的	10% 12%	14% 16%	19% 22%	22% 29%	33% 38%
	常规性的	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	半常规性的	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	标准化的	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



续表

	思维难度				
	重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
明确规定的	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
广泛规定的	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
一般规定的	255% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%
抽象规定的	29% 38%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87% 100%

承担的职务责任指导量表

职务责任	大小等级	微小金额范围				少量金额范围				中级金额范围				大量金额范围			
	责任	金额范围				金额范围				金额范围				金额范围			
职务对工作后果造成的作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
工作自由度	有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	18	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	标准化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	一般性规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	有指导的	57	75	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	方向性指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

职务责任	大小等级	微小金额范围				少量金额范围				中级金额范围				大量金额范围			
	责任	金额范围				金额范围				金额范围				金额范围			
职务对工作后果造成的作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
	广泛性指导的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	战略性指导的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	一般性无指导的	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
		350	460	608	800	460	608	800	1055	508	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

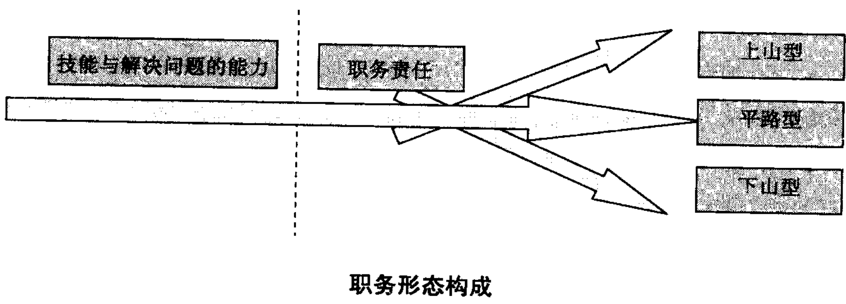
四、具体运用介绍

知识技能水平、解决问题能力和风险责任这三个因素，在加总评价分数时实际上被归结为两个方面：

1. 知识技能水平与解决问题能力的乘积。反映的是一个工作职位人力资本存量使用性价值，即该工作职位承担者所拥有的知识技能水平（人力资本存量）实际使用后的绩效水平。

2. 风险责任则反映的是某工作职位人力资本增量创新性价值，即该工作职位承担者利用其主观能动性进行创新所获得的绩效水平。

海氏职位评估认为职务具有一定的"形状"，这个形状主要取决于知识技能和解决问题的能力这两个因素相对于职务责任这一因素的影响力间的对比和分配，如下图所示：



职务形态构成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



根据三种类型职务的"职务形态构成",赋予三类职务不同因素以不同的权重。即分别向三种类型职务的知识技能、解决问题的能力两因素与责任因素指派代表其重要性的一个百分数,这两个百分数之和为100%。我们可以依据这三种类型分别给出了五种权重分配,依据我们对职位的判断,选出认为合理的权重分配。

	知识技能水平 + 解决问题能力	职务责任	总计
1	30%	70%	100%
2	40%	60%	100%
3	50%	50%	100%
4	60%	40%	100%
5	70%	30%	100%

职务评价的最终结果一般地表达为如下计算公式:

$$Wi = \gamma[fi(T,M,H) \times (1+Q)] + \beta[fi(F,I,R)]$$

式中:Wi——第 i 种工作职位的相对价值;

T——专业理论知识(科学知识、专门技术及操作方法);

M——管理技能(计划、组织、执行、控制及评价等管理诀窍);

H——人际技能(有关激励、沟通、协调、培养等人际关系技巧);

Q——解决问题能力;

F——工作自由度;

I——职务对后果造成的影响(行为后果影响);

R——职务责任(风险责任)。

$fi(T,M,H) \times (1+Q)$ 为第 i 种工作职位人力资本存量使用性价值;

$fi(F,I,R)$ 为第 i 种工作职位人力资本增量创新性价值;

γ、β 分别表示第 i 种工作职位人力资本存量使用性价值和增量创新性价值的权重,$\gamma+\beta=1$。一般情况下,γ、β 的取值大致有三种情况:

$\gamma=\beta$,如会计、技工等工作职位的情形(平路型),此类职务知识技能水平和解决问题能力与责任并重;

$\gamma>\beta$,如工程师、营销员等工作职位的情形(下山型),此类职务知识技能水平和解决问题能力比责任更重要;

$\gamma<\beta$,如总裁、副总裁、经理人员等工作职位的情形(上山型),此类职务知识技能水平和解决问题能力不及责任重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示例:运用海氏职位评价系统进行岗位评价

首先梳理公司的组织结构,整理好需要做职位评估的所有职位,在这里我们提供两种不同的表格来显示需要做评估的职位。

组织层级	海氏打分岗位名称	对应岗位名称
高层主管（总监级别员工）	人事总监	人事总监
	生产总监	生产总监
	财务总监	财务总监
	营销总监	营销总监
中层主管（主任、经理级别员工）	信息部经理	信息部经理
	人力资源经理	人力资源经理
	技术中心研发经理	技术中心研发经理
	生产部经理	生产部经理
	采购部主任	采购部主任
	计划管理部经理	计划管理部经理
	企划部主任	企划部主任
	豪华车事业部经理	豪华车事业部经理
	装配车间经理	装配车间经理
	准备车间经理	准备车间经理
	财务部主任	财务部主任
	销售部经理	销售部经理
	市场部经理	市场部经理
	……	……
基层管理人员	信息部系统管理员	信息部系统管理员
	前台接待	前台接待
	行政部专员	行政部专员
	车队队长	车队队长
	司机	司机
	部门秘书	部门秘书
	品保部检验员	品保部检验员
	成本核算	成本核算
	市场推广	市场推广
	营销代表	营销代表
	技术中心产品专员	技术中心产品专员
	市场部专员	市场部专员
	企划部专员	企划部专员
	财务部会计	财务部会计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



职等	高层管理	工程部	研发部	营销部	客服部	人事部	财务部	……	信息部	组织层级
12	总经理							……		
11	副总经理							……		
10	人事总监、财务总监、营销总监、研发总监、信息总监									中高层管理人员
9				营销经理						
8		工程经理	研发经理			人事经理	财务经理	……		
7			项目经理		客户服务经理		会计主管			基层管理人员
6		系统工程师、网络工程师	项目主管	市场主管销售主管				……	信息技术主管	
5				市场助理		人事主管	内部审计			主管、专业技术人员
4			项目助理	销售代表		行政主管	会计			
3		技术员			客户服务代表	人事助理			信息技术支持	
2						秘书驾驶员	出纳			一般员工
1					前台接待					

根据前面所介绍的海氏职位评价系统，我们需要设计五张空白表格，分别为：知识技能得分表格、解决问题能力得分表格、承担职位责任得分表格、权重表格、评估得分汇总表格。如后表所示：

知识技能得分

岗位名称	知识技能								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　信	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监									
生产总监									
财务总监									

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

续表

岗位名称	知识技能								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
营销总监									
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
市场部专员									
企划部专员									
财务部会计									

解决问题能力得分

岗位名称	解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监									
生产总监									
财务总监									
营销总监									
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
市场部专员									
企划部专员									
财务部会计									

承担职位责任

岗位名称	承担职位责任								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	鹏鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监									
生产总监									
财务总监									
营销总监									
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
市场部专员									
企划部专员									
财务部会计									

权重分配

岗位名称	知识技能与解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监									
生产总监									

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

岗位名称	知识技能与解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
财务总监									
营销总监									
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
市场部专员									
企划部专员									
财务部会计									

评估得分汇总

岗位名称	评估得分汇总								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监									
生产总监									
财务总监									
营销总监									
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
市场部专员									
企划部专员									
财务部会计									

我们假设岗位评价小组成员由“张小平、苏明明、孟丽丽、麦可为、张鹏飞、邬倩、王建新、汪海峰、周兴源”等9人组成。以“人事总监”岗位为例来演示应用“海氏职位评价系统”。

知识技能得分表格中，我们可以参照知识技能水平指导量表来给人事总监打分，评价小组成员之一张小平认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其专业技能与实际方法技能水平当然是需要“精通专门技术的”，其管理技能当然是“广博的”，人事总监在人际技能水平方面当然需要“关键的”，因此，综合以上，张小平给人事总监的知识技能得分为“920”分；评价小组成员之二苏明明认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其专业技能与实际方法技能水平当然是需要“精通专门技术的”，其管理技能当然是“广博的”，人事总监在人际技能水平方面当然需要“重要的”即可，因此，综合以上，苏明明给人事总监的知识技能得分为“800”分；而评价小组成员之四麦可为则认为：人事总监作为一家公司负

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

责人力资源管理的最高主管，其专业技能与实际方法技能水平当然是需要“精通专门技术的”，其管理技能当然是“广博的”，人事总监在人际技能水平方面当然需要“基本的”即可，因此，综合以上，麦可为给人事总监的知识技能得分为“700”分；其余的评价成员打分见下表所示。

解决问题能力得分表格中，我们可以参照解决问题能力指导量表来给人事总监打分，评价小组成员之一张小平认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其思维环境是需要“广泛规定的”，其思维难度则是“适应性的”，因此，综合以上，张小平给人事总监的解决问题能力得分为“50％”；评价小组成员之二苏明明认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其思维环境是需要“广泛规定的”，而其思维难度则是“无先例的”，因此，综合以上，苏明明给人事总监的解决问题能力得分为“66％”；评价小组成员之四麦可为则认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其思维环境是需要“一般规定的”，而其思维难度则是“无先例的”，因此，综合以上，麦可为给人事总监的解决问题能力得分为“76％”；其余的评价成员打分见下表所示。

承担职务责任得分表格中，我们可以参照承担的职务责任指导量表来给人事总监打分，评价小组成员之一张小平认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其工作自由度当然是需要受“战略性指导的”，职务等级对应财务责任为“中级金额范围”，其职务对工作后果造成的作用当然是“分摊的，”因此，综合以上，张小平给人事总监的职务承担责任得分为“800”分；评价小组成员之二苏明明认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其工作自由度当然是需要受“战略性指导的”，职务等级对应财务责任为“中级金额范围”，其职务对工作后果造成的作用当然是“主要的，”因此，综合以上，苏明明给人事总监的职务承担责任得分为“1056”分；评价小组成员之四麦可为则认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其工作自由度当然是需要受“一般性无指导的”，职务等级对应财务责任为“中级金额范围”，其职务对工作后果造成的作用当然是“主要的，”因此，综合以上，苏明明给人事总监的职务承担责任得分为“1216”分；其余的评价成员打分详见下表所示。（此处职务等级对应财务责任的金额大小省略）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



知识技能、解决问题能力两因素与职务承担责任的权重分配，根据前面所介绍的职务形态构成，评价小组成员之一张小平认为：人事总监作为一家公司负责人力资源管理的最高主管，其职务形状为上山型，张小平给人事总监的知识技能与解决问题能力的权重分配为“30%”，承担职务责任权重则为“70%”；其余的评价成员打分详见下表所示。

评估得分汇总，根据前面所介绍的公式，可以计算评价小组成员的总得分，然后再除以人数，则分别得出各个岗位的评价分数了。详见下表。

知识技能得分

岗位名称	知识技能								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　信	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监	920	800	920	700	920	800	800	920	920
生产总监	920	1056	820	700	800	920	920	920	920
财务总监	1216	1056	920	1056	920	1056	1056	1056	1216
营销总监	1056	1056	920	700	1216	920	920	920	1056
信息部经理	920	920	608	800	700	920	608	1056	920
人力资源经理	800	920	608	608	608	920	528	800	800
技术中心经理	608	800	608	600	700	800	700	800	800
生产部经理	700	700	528	800	400	700	460	800	920
采购部主任	400	700	528	700	400	700	460	608	920
计划管理部经理	528	608	700	920	608	608	528	528	700
企划部主任	400	608	700	920	460	608	528	528	608
豪华车事业部经理	920	920	700	600	700	700	800	800	800
装配车间经理	800	920	800	600	700	700	800	800	800
准备车间经理	700	920	800	600	700	608	700	700	800
财务部主任	700	700	528	920	460	800	528	800	528
销售部经理	700	800	608	700	608	700	608	608	800
市场部经理	920	920	608	920	800	800	700	700	920
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
信息部系统管理员	230	304	115	700	200	400	608	264	264
前台接待	132	175	66	175	100	230	400	115	132
行政部专员	175	460	200	230	175	400	400	200	152
车队队长	230	264	66	304	230	264	230	115	115
司机	152	152	57	175	200	230	200	87	87

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



续表

岗位名称	知识技能								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬 倩	王建新	汪海峰	周兴源
部门秘书	200	608	304	460	264	460	528	350	264
品保部检验员	230	304	152	304	264	460	460	264	175
成本核算	264	400	152	400	264	528	460	304	304
市场推广	264	350	264	400	264	460	460	200	304
营销代表	304	350	264	400	264	460	528	230	304
技术中心专员	304	350	200	350	264	460	460	304	230
市场部专员	304	350	200	400	264	460	460	264	264
企划部专员	264	350	230	400	264	460	528	200	230
财务部会计	264	400	264	400	304	460	528	350	175

解决问题能力得分

岗位名称	解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬 倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监	50%	66%	66%	76%	38%	66%	43%	76%	66%
生产总监	43%	87%	43%	66%	50%	50%	38%	66%	66%
财务总监	38%	76%	57%	50%	33%	66%	57%	66%	50%
营销总监	76%	87%	57%	66%	50%	76%	57%	66%	76%
信息部经理	43%	66%	38%	57%	38%	66%	38%	87%	66%
人力资源经理	43%	66%	38%	57%	25%	38%	33%	57%	57%
技术中心经理	66%	57%	50%	57%	29%	66%	50%	87%	57%
生产部经理	29%	57%	38%	43%	16%	50%	33%	43%	29%
采购部主任	29%	57%	38%	43%	12%	57%	33%	57%	57%
计划管理部经理	29%	57%	43%	43%	29%	43%	33%	50%	43%
企划部主任	29%	57%	43%	43%	16%	43%	33%	50%	38%
豪华车事业部经理	57%	76%	57%	57%	38%	66%	57%	87%	76%
装配车间经理	57%	76%	57%	57%	38%	66%	57%	87%	76%
准备车间经理	57%	76%	57%	57%	38%	66%	57%	87%	43%
财务部主任	29%	57%	38%	38%	12%	43%	33%	33%	33%
销售部经理	66%	66%	43%	57%	33%	57%	43%	50%	57%
市场部经理	76%	76%	57%	50%	50%	66%	43%	76%	76%
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
信息部系统管理员	25%	38%	22%	25%	16%	33%	50%	22%	25%
前台接待	19%	33%	10%	19%	10%	25%	25%	12%	25%
行政部专员	22%	43%	22%	33%	14%	33%	43%	16%	33%
车队队长	22%	38%	12%	33%	12%	29%	22%	16%	19%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

岗位名称	解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬 倩	王建新	汪海峰	周兴源
司机	16%	33%	10%	19%	10%	25%	19%	14%	12%
部门秘书	25%	57%	25%	43%	16%	38%	57%	50%	43%
品保部检验员	29%	43%	22%	33%	12%	33%	43%	25%	16%
成本核算	29%	43%	16%	33%	12%	38%	43%	25%	33%
市场推广	38%	43%	22%	33%	16%	38%	38%	33%	38%
营销代表	43%	43%	25%	33%	22%	33%	66%	29%	33%
技术中心专员	33%	43%	19%	33%	19%	38%	50%	50%	38%
市场部专员	33%	43%	22%	43%	16%	38%	50%	50%	66%
企划部专员	29%	43%	22%	43%	16%	43%	43%	25%	43%
财务部会计	29%	43%	25%	43%	16%	33%	43%	25%	22%

承担职位责任得分

岗位名称	承担职位责任								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬 倩	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监	800	1056	608	1216	800	1056	920	1400	1056
生产总监	1056	1600	920	920	920	920	1216	1216	920
财务总监	800	1400	800	1056	920	1056	1056	1400	1400
营销总监	1216	1600	920	1056	1216	1400	1216	1400	1400
信息部经理	700	800	264	608	264	800	528	1056	700
人力资源经理	528	800	350	700	264	700	460	920	920
技术中心经理	304	800	460	700	304	800	608	1216	920
生产部经理	350	920	152	304	350	528	400	608	700
采购部主任	460	920	132	230	230	528	350	800	800
计划管理部经理	304	800	528	230	350	608	400	800	608
企划部主任	264	800	528	230	230	608	400	800	608
豪华车事业部经理	1056	1056	608	460	350	1056	800	1216	920
装配车间经理	800	1056	608	608	350	920	800	1216	920
准备车间经理	800	1056	608	460	350	800	800	1056	460
财务部主任	400	700	152	264	230	400	350	608	230

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

续表

岗位名称	承担职位责任								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　信	王建新	汪海峰	周兴源
销售部经理	700	1056	460	528	400	800	608	608	460
市场部经理	1216	1056	400	608	528	920	608	800	800
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
信息部系统管理员	152	66	22	528	76	304	152	132	66
前台接待	66	50	12	132	25	200	87	29	50
行政部专员	87	230	22	200	33	230	115	50	57
车队队长	115	76	22	264	19	230	66	50	57
司机	66	50	22	200	16	200	50	43	38
部门秘书	132	200	38	608	33	304	175	264	57
品保部检验员	200	230	43	350	50	304	115	264	132
成本核算	230	230	115	460	38	350	175	100	132
市场推广	200	230	66	400	25	264	132	132	87
营销代表	230	230	115	400	115	264	200	132	115
技术中心专员	264	230	76	400	76	264	132	175	230
市场部专员	200	200	66	400	66	264	175	87	100
企划部专员	175	200	66	400	66	264	152	115	76
财务部会计	200	175	115	460	76	264	152	200	100

权重分配

岗位名称	知识技能与解决问题能力								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　信	王建新	汪海峰	周兴源
人事总监	30%	40%	40%	30%	30%	30%	30%	30%	40%
生产总监	40%	30%	50%	30%	30%	40%	40%	30%	40%
财务总监	50%	30%	40%	40%	30%	40%	30%	30%	50%
营销总监	30%	30%	30%	30%	40%	30%	30%	30%	40%
信息部经理	60%	50%	60%	40%	50%	50%	40%	50%	50%
人力资源经理	60%	50%	50%	40%	40%		40%	40%	50%
技术中心经理	70%	60%	60%	40%	40%	40%	50%	30%	40%
生产部经理	60%	40%	60%	50%	60%	50%	50%	30%	30%
采购部主任	70%	40%	60%	50%	60%	40%	50%	30%	30%
计划管理部经理	60%	40%	50%	50%	50%	50%	40%	40%	40%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

岗位名称	承担职位责任								
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源
企划部主任	70%	40%	50%	50%	50%	50%	40%	40%	40%
豪华车事业部经理	40%	30%	40%	40%	40%	40%	30%	30%	40%
装配车间经理	50%	30%	40%	40%	40%	40%	30%	30%	40%
准备车间经理	50%	30%	40%	40%	40%	40%	30%	30%	40%
财务部主任	70%	60%	50%	50%	50%	60%	50%	60%	50%
销售部经理	30%	30%	50%	50%	40%	40%	30%	30%	40%
市场部经理	40%	30%	60%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
……	……	……	……	……	……	……	……	……	……
信息部系统管理员	60%	60%	70%	40%	70%	30%	60%	60%	60%
前台接待	60%	70%	70%	70%	50%	50%	70%	50%	50%
行政部专员	60%	40%	60%	60%	60%	40%	70%	50%	60%
车队队长	50%	40%	60%	60%	60%	40%	70%	40%	50%
司机	70%	60%	70%	70%	70%	30%	70%	60%	50%
部门秘书	60%	40%	60%	50%	50%	50%	70%	40%	60%
品保部检验员	50%	50%	60%	50%	70%	30%	70%	50%	40%
成本核算	40%	60%	50%	50%	70%	30%	70%	30%	50%
市场推广	40%	50%	60%	60%	50%	40%	70%	60%	60%
营销代表	40%	40%	50%	50%	50%	40%	60%	60%	60%
技术中心专员	50%	70%	60%	60%	70%	60%	60%	60%	50%
市场部专员	40%	50%	60%	60%	60%	50%	70%	60%	60%
企划部专员	50%	50%	60%	60%	70%	50%	70%	70%	60%
财务部会计	50%	60%	50%	40%	50%	50%	70%	50%	50%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

融汇企管 RongHui MC

评估得分汇总

岗位名称	评估得分汇总									总分	评分人数	评分结果
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源			
人事总监	974.00	1164.80	975.68	1220.80	940.88	1137.60	987.20	1465.76	1244.48	10111.20	9	1123.47
生产总监	1159.84	1712.42	1046.30	992.60	1004.00	1104.00	1237.44	1309.36	1162.88	10728.84	9	1192.09
财务总监	1239.04	1537.57	1057.76	1267.20	1011.08	1334.78	1236.58	1505.89	1612.00	11801.90	9	1311.32
营销总监	1408.77	1712.42	1077.32	1087.80	1459.20	1465.76	1284.52	1438.16	1583.42	12517.37	9	1390.82
信息部经理	1069.36	1163.60	609.02	867.20	615.00	1163.60	652.42	1515.36	1113.60	8769.16	9	974.35
人力资源经理	897.60	1163.60	594.52	801.82	462.40	700.00	556.90	1054.40	1088.00	7319.24	9	813.25
技术中心经理	797.70	1073.60	731.20	796.80	543.60	1011.20	829.00	1300.00	1054.40	8137.50	9	904.17
生产部经理	681.80	991.60	497.98	724.00	418.40	789.00	505.90	768.80	846.04	6223.52	9	691.50
采购部主任	499.20	991.60	489.98	615.50	360.80	756.40	480.90	846.37	993.32	6034.07	9	670.45
计划管理部经理	530.27	861.82	764.50	772.80	567.16	738.72	520.90	796.80	765.20	6318.17	9	702.02
企划部主任	440.40	861.82	764.50	772.80	381.80	738.72	520.90	796.80	700.42	5978.16	9	664.24
豪华车事业部经理	1211.36	1224.96	804.40	652.80	596.40	1098.40	936.80	1300.00	1115.20	8940.32	9	993.37
装配车间经理	1028.00	1224.96	867.20	741.60	596.40	1016.80	936.80	1300.00	1115.20	8826.96	9	980.77
准备车间经理	949.50	1224.96	867.20	652.80	596.40	883.71	889.70	1131.90	733.60	7929.77	9	881.09
财务部主任	752.10	939.40	440.32	766.80	372.60	846.40	526.12	881.60	466.12	5991.46	9	665.72
销售部经理	838.60	1137.60	664.72	813.50	563.46	919.60	686.43	699.20	778.40	7101.51	9	789.06
市场部经理	1377.28	1224.96	732.74	916.80	796.80	1083.20	765.20	972.80	1127.68	8997.46	9	999.72

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

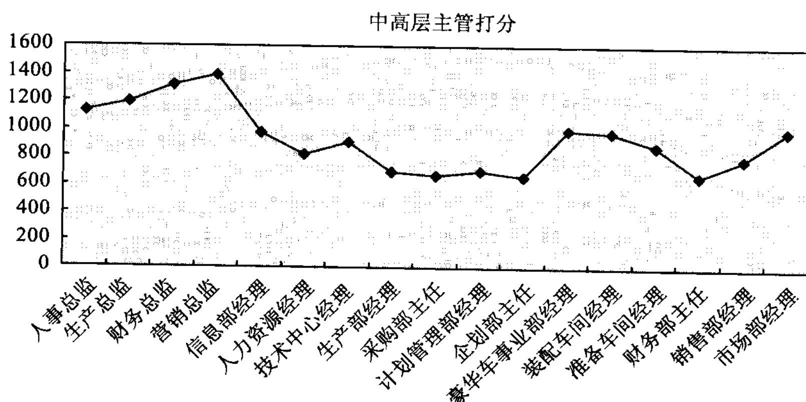


续表

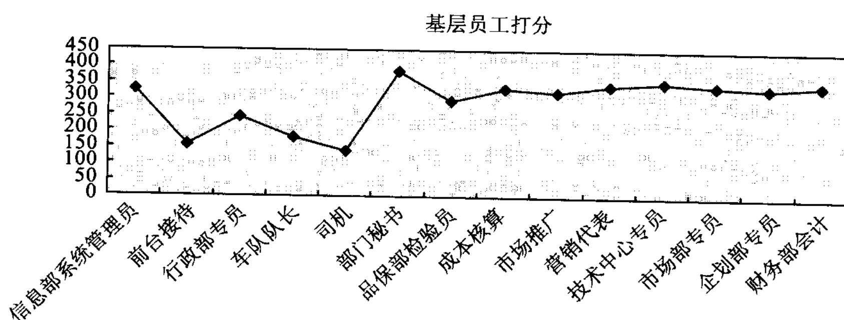
岗位名称	评估得分汇总									总分	评分人数	评分结果
	张小平	苏明明	孟丽丽	麦可为	张鹏飞	邬　倩	王建新	汪海峰	周兴源			
信息部系统管理员	233. 30	278. 11	104. 81	666. 80	185. 20	372. 40	608. 00	246. 05	224. 40	2919. 07	9	324. 34
前台接待	120. 648	177. 93	54. 42	185. 38	67. 50	243. 75	376. 10	78. 90	107. 50	1412. 13	9	156. 90
行政部专员	162. 90	401. 12	155. 20	263. 54	132. 90	350. 80	434. 90	141. 00	144. 10	2186. 46	9	242. 94
车队队长	197. 80	191. 33	53. 15	348. 19	162. 16	274. 22	216. 22	83. 36	96. 93	1623. 36	9	180. 37
司机	143. 224	141. 30	50. 49	205. 78	158. 80	226. 25	181. 60	76. 71	67. 72	1251. 87	9	139. 10
部门秘书	202. 80	501. 82	243. 20	632. 90	169. 62	469. 40	632. 77	368. 40	249. 31	3470. 22	9	385. 58
品保部检验员	248. 35	332. 36	128. 46	377. 16	221. 98	396. 34	494. 96	297. 00	160. 40	2657. 01	9	295. 22
成本核算	274. 224	435. 20	145. 66	496. 00	218. 38	463. 59	512. 96	184. 00	268. 16	2998. 17	9	333. 13
市场推广	265. 728	365. 25	219. 65	479. 20	165. 62	412. 32	483. 96	212. 40	286. 51	2890. 64	9	321. 18
营销代表	311. 888	338. 20	222. 50	466. 00	218. 54	403. 12	605. 89	230. 82	288. 59	3085. 55	9	342. 84
技术中心专员	334. 16	419. 35	173. 20	439. 30	242. 71	486. 48	466. 80	343. 60	273. 70	3179. 30	9	353. 26
市场部专员	281. 728	350. 25	172. 80	503. 20	210. 14	449. 40	535. 50	272. 40	302. 94	3078. 36	9	342. 04
企划部专员	257. 78	350. 25	194. 76	503. 20	234. 17	460. 90	574. 13	209. 50	227. 74	3012. 43	9	334. 71
财务部会计	270. 28	413. 20	222. 50	504. 80	214. 32	437. 90	574. 13	318. 75	156. 75	3112. 63	9	345. 85

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前面我们根据海氏评价系统方法得出人事总监、生产总监、财务总监、营销总监部信息部经理、人力资源经理、生产部经理等人的岗位评价的分数后，我们还需要将这些岗位用图表的形式展示出来，进行分析、纠偏，看看哪些岗位在评估的过程中，偏离了岗位的实际价值，如果遇到这种情况，则需要对这个岗位进行重新打分了。



对中高层主管打分展示



基层员工打分展示

我们只有采取了合理的纠偏措施，才可以将评价的偏差降到最低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



附录三

评分法介绍

评分法是目前应用最普遍的一种职位评价方法。评分法其实是将要素计点法的操作进行了完善，通过设计出更合理的结构量表，对每种付酬因素级别的阐述得更详细，同时对评价岗位的点数进行合理的纠偏措施，从而将评价的偏差降到最低。

十因素法是评分法中较为先进的一种。应用十因素法进行岗位评估，要根据企业的情况，对每一个因素分别做详细的打分规定，使何种情况下得多少分一目了然。

评分因素
1. 知识；2. 经验；3. 活动范围；4. 决策责任；5. 失误后果
6. 内部联系；7. 外部联系；8. 督导责任；9. 督导人数；10. 研究分析

十因素	分值	评分因素定义说明
因素一：知识	1	对基本的方法和简单的工作程序有所了解
	2	对一种职能的基本程序和操作有一定的工作知识
	3	对数种职能有基本的工作知识，并对一种职能有较深入的了解
	4	对数种职能有较深入的了解，并对一种职能有透彻而全面的掌握
	5	对数种职能有透彻的认识，能够了解此数种职能的关系及运用，并对一种职能有透彻而全面的掌握
	6	在整体上对各种职能的具体做法、原则和相互间的关系有透彻的认识，并能配合在业务上适当地运用
	7	在整体上对各种职能的具体做法、原则和相互间的关系有透彻的认识，并能把深层的理论学术知识加以配合运用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

十因素	分值	评分因素定义说明
因素二:经验	1	1 年以下
	2	1～2 年
	3	2～4 年
	4	4～7 年
	5	7～11 年
	6	11～15 年
	7	15 年以上
因素三:活动范围	1	从事固定或重复的工作程序,对其他职位有很少的影响
	2	从事一般标准化的工作,可在标准作业程序内做一些常规的活动,对其他职位有较轻影响
	3	从事各项工作有一定的复杂性,要求能够在本业务部门以及职责范围内作出协调,需处理经常变化的情形或问题
	4	工作涉及本职能内多方面的问题并有相当的复杂性,能够令不同业务单位和公司部门相互参与达成协调
	5	从事多种职能或部门的工作,把管理及发展的观念以具体行动贯彻地施行及协调
	6	所从事的多种职能有广泛的不同,负责监控不同业务单位或公司部门的工作,职责相当复杂,可视为某几种职能为一身的重要管理工作,以求达到策略上的一体化和协调性,通常没有先例或已有的作业程序可参考,需要密切的协调与整合
因素三:活动范围	7	从事不同的职能和做不同的重大决策,负责监控公司的业务职责,单位或公司部门的工作,职责极为复杂,对他人或其他部门的影响广泛,要求整体公司参与协调
因素四:决策责任	1	决策限于规章范围,一切疑难均需转给上级处理,行动之前需获得批准
	2	在规章范围内可作一般日常工作的决定,以完成规章内已定目标或实施既定的工作方法,需与上级商量疑难问题
	3	遵循公司既定政策与作业标准,只有超过权责范围的问题和疑难才要请示上级处理,在特定的专业知识领域及工作规章范围内偶尔作重要决定,一般所完成的任务也需要接受定期审核
	4	遵循既定的总体政策和作业准则,在一般被认可的管理工作范围内可作重要决定,只需通报上级有关的整体方向的进度
	5	在总体政策下,其所作决定对公司动作有广泛而重大的影响,要求有很好的判断能力,在决定前也可征询公司其他高层主管的意见,但个人须负全责
	6	在总体政策及策略目标的范围内作重大决策。所作决策在中长期内对业务单位,或公司在其他地方的分支部门的未来发展及经营方向有广泛影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

十因素	分值	评分因素定义说明
因素五：失误后果	1	所谓成的后果影响甚小，错误的原因大多因疏忽所致，易于纠正
	2	仅对公司的小部分业务活动有影响，大多需要他人费时耗力确定错误的所在，对其作出纠正，可能导致少许工作延误，降低效率和增加开支，也可能影响到其他部门，但只要以一定的时间和精力纠正错误，仍能达成部门的总体目标
	3	仅影响某一部门或职能，可能造成使用不全面或不准确的信息，一般导致相当的工作延误，降低效率和增加开支
	4	影响部门和不同部门之间的业务活动、关系或开支，对公司总体动作可能有一定影响，员工生产率或客户态度也相应受到影响
	5	影响部门内部和不同部门之间的业务结果或利润，对公司业务或声誉可能有严重影响，需要公司管理层采取行动纠正失误
	6	对公司主要部门及当前和未来的状况产生严重影响，包括严重影响公司的声誉及总体财政状况
因素六：内部联系	1	仅与直接同事有工作联系，只要求例行性日常信息交流
	2	工作联系限于交接或沟通特定工作上所需要的咨询或问题之澄清，并需要有技巧的应对
	3	通常接触频繁，需有技巧地了解及提供他人意见，并对其中有难度而有争议性的问题做讨论及建议
	4	在提出或讨论具有一般难度以上的问题时要有谋略、技巧和远见，以得到他人的合作和同意
	5	在影响公司实际政策和程序的重大问题上，需要与公司内各管理阶层人员联系，合作及协调
因素六：内部联系	6	在工作上的接触及协调性质非常重大困难，需要果断及有效率地处理困难的内部问题，并汇总及整合内部高层各种不同及多样化的意见
因素七：外部联系	1	很少需要与外界接触或甚至无须对外工作联系
	2	需进行指定范围内对外的日常工作联系及接触
	3	与特定类型的外界机构或限定的一些客户保持持久及良好关系，在获取或提供信息时需要一般的礼仪与技巧
	4	工作上需经常开展及建立与外界的良好关系及多方面的外界接触，但联系性质相似，以在项目的完成或确保其接受公司的产品或服务，增进公司商誉，并满足客户需求
	5	涉及困难或复杂的状况，必须以娴熟的人际关系技巧与判断力来处理，处理的方式会影响到业务的得失或公司的信誉
	6	与那些对公司的声誉，产品质量和利润有重要影响的机构或人士进行高难度的协调，通常包括与供应商、政府官员或其他公司以外人士，需要极高度的人际关系技巧，以促成公司重大问题的解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

十因素	分值	评分因素定义说明
因素八：督导职责	1	负责本职位的工作，仅在偶尔情况下需要指导或督导别人
	2	负责工作部署，任务分配，保持工作进程，提供培训和指导，通常从事与受督导者相似的工作
	3	直接管理其下属一般标准化的工作，包括一些专业人员，其时间大部分在排除一般性困难、分配及审核工作
	4	直接或通过第一线下属督导人员进行管理，规划和安排工作，建立工作标准，诠释并实施公司政策
	5	间接经由其他专业经理来管理部属，制订长期方案，预测劳动力需求，制定总体政策与程序
	6	总体负责各部门管理，颁布公司规章与程序，与公司最高管理层协商，以确定、形成和实施业务的总体计划
因素九：督导人数	1	0
	2	1～4人
	3	5～10人
	4	11～50人
	5	51～200人
	6	201～500人
	7	501～1000人
因素十：研究分析	1	有现成的方法，根据既定的程序或上级指标控制或计算事情结果和数据
	2	方法待定，调整和分析特定范围的当前活动或信息，分析工作包括选定适当的分析方法后，加以使用和重新组织
	3	方法需进一步改良，分析包括进行调查，并对大量资料加以评估，资料可能较为复杂并包括不同种类，需重新组织，从而提出合理的解释，得出逻辑性的结论
	4	方法需制订及发展，对复杂的活动或信息进行研究、分析和阐释，以改善一贯沿用的分析方法或发展新方法
	5	需要创造、阐述或评估创新的活动或信息，通常涉及某应用范围的改善或创新，并需要发展逻辑性的分析方法及结论，以评估其对公司的长远影响

十项因素各自的权重应根据行业和企业特点确定。示例如下表：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因　素	权重分配	分数分配
知识	9%	90
经验	13%	130
活动范围	10%	100
决策责任	16%	160
失误后果	13%	130
内部联系	5%	50
外部联系	8%	80
督导职责	12%	120
督导人数	6%	60
研究分析	8%	80
总计	100%	1000

每个岗位所属的等级根据总得分确定。岗位等级示例如下表所示：

岗位等级	下　限	上　限	岗位等级	下　限	上　限
21	897	1000	10	254	285
20	799	896	9	227	253
19	714	796	8	202	226
18	637	713	7	181	201
17	568	636	6	161	180
16	507	567	5	143	160
15	453	506	4	127	142
14	404	452	3	113	126
13	360	403	2	101	112
12	321	359	1	1	100
11	286	320			

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录四

融汇企业管理顾问有限公司介绍

融汇企业管理顾问有限公司是长三角最具实力的企业管理顾问机构之一。

融汇企管目前的核心成员由拥有高素质、专业化的跨国公司成功人士、民营企业高管及海外留学人员组成的专家顾问团队，是公司拓展业务和提供咨询服务强有力的保障。融汇企管拥有的专业能力涵盖组织管控、战略绩效管理、薪酬管理、任职资格管理体系等。

公司成立以来，秉持严谨务实的服务宗旨，依托完善的咨询服务体系，为包括世界500强企业、上市公司、集团企业、高科技企业等的众多成长型企业，提供了管理诊断、管理培训、管理咨询，在业内形成了良好的品牌形象。

公司坚持术业有专攻，我们将专注于“为客户提高业绩的系统解决方案”！在组织管控、战略绩效管理、薪酬管理、人才战略管理、任职资格管理体系等管理领域深耕细作。我们坚决不做理论的传播者，融汇坚持为客户提供系统解决问题的操作步骤、方法和工具，之前如此，今后亦将一如既往。正因为如此，融汇企管为客户提供的解决方案为客户所称赞！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1]文跃然主编.薪酬管理原理.上海:复旦大学出版社,2005.

[2]兰斯·A.伯杰,多萝西·R.伯杰.薪酬手册(第4版).北京:清华大学出版社,2006.

[3]姚裕群主编.人力资源管理案例教程.北京:中国人民大学出版社,2006.

[4]刘昕.薪酬管理(第2版).北京:中国人民大学出版社,2007.

[5]王小刚.八步赶蝉 轻松搞定绩效加薪.培训,2009(1).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是一本强调企业薪酬管理实践方面的书籍，作者基于自己丰富的薪酬管理实践经验，为众多的中国企业提供了成功的薪酬咨询服务，因此我将本书推荐给中国企业的管理者们，相信他们会从本书中寻找到成功薪酬管理的基因。

——湖北鄂州龙汇泵业制造有限公司董事长 赵万雄

本书所展示的内容是作者多年人力资源管理实践与管理咨询实践经验的积累，书中介绍的诸多企业薪酬管理实践中所用到的方法与工具，都是当前企业薪酬管理实践中较流行的做法，具有很强的操作性。我相信中国企业如果按照书中作者所介绍的方法去实践，必将为中国企业带来持续的竞争优势。

——维金管理顾问有限公司总裁 崔万胜

中国企业要想持续健康地发展，必须不断提高企业管理的有效性。作者在书中系统地阐述了薪酬管理实践中所需要的方法与工具，熟练掌握这些方法与工具，就能够帮助企业设计有效的薪酬管理方案。我坚信本书的出版，能为中国企业的健康发展起到十分积极的促进作用。

——江苏张家港爱普惠管理咨询公司董事长 邹鉴明

管理无奇，重在细节与执行。这是一本着眼执行、更强调细节应用的书。作者感慨许多企业薪酬管理中存在的诸多问题，于是总结企业最佳实践，付诸文字。书中所呈现的薪酬管理方法与工具，相信能让那些被作者所“感慨”的企业受益匪浅。

——《销售与管理》杂志副主编 谢海峰

作者基于自己丰富的咨询经验，在本书中全面完整地阐述了适合中国企业发展的薪酬管理实践所需要的各种方法、工具及操作步骤，本书的问世，必将有效地推动薪酬管理实践在中国的发展。

——江苏银河电子股份有限公司董事长 吴建明

上架建议 人力资源管理

ISBN 978-7-5017-9835-3



责任编辑：闫彩琴
出版咨询：yancaiqin@sina.com



定价：35.00元